Konsep Kebijakan Mutu Pendidikan

dalam Pengelolaan MTsN Model

M. Sugeng Sholehuddin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

K.H. ABDURRAHMAN WAHID

PEKALONGAN – INDONESIA

https://uingusdur.ac.id/

Konsep Kebijakan Mutu Pendidikan

dalam Pengelolaan MTsN Model

Copyright © 2021
PENERBIT NEM

KUTIPAN PASAL 72:
Ketentuan Pidana Undang-Undang Republik Indonesia
Nomor 19 Tahun 2002 tentang HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

~ M. Sugeng Sholehuddin ~

Konsep Kebijakan Mutu Pendidikan

dalam Pengelolaan MTsN Model

Pekalongan - Indonesia

Konsep Kebijakan Mutu Pendidikan

dalam Pengelolaan MTsN Model

Copyright © 2021

Penulis:
M. Sugeng Sholehuddin

Editor:
Moh. Nasrudin
(SK BNSP: No. Reg. KOM.1446.01749 2019)

Setting Lay-out & Cover:
Tim Redaksi

Diterbitkan oleh:
PT. Nasya Expanding Management
(Penerbit NEM - Anggota IKAPI)
Jl. Raya Wangandowo, Bojong
Pekalongan, Jawa Tengah 51156
Telp. (0285) 435833, Mobile: 0853-2521-7257
www.penerbitnem.com / penerbitnem@gmail.com

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang.
Dilarang memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

Cetakan ke-1, Maret 2021

ISBN: 978-623-6906-80-4

.....وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍۚ ....

.... Dan hendaklah setiap diri memerhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok ..... (Al-Hasyr: 18)

Buku ini penulis persembahkan untuk:

Ayah (Alm.) Rd. Muhammad Sumarno,
Ibu Suhaemih,
Istriku Miftah Mucharomah,
Anakku: Fathan, Lamnya, Nabiel, Emin, Mikael,
Kakak (Alm.) Muhammad Iyos Sudarso,
Adik-adik, dan teman-teman
yang senantiasa memberikan doa, dorongan,
dan partisipasinya, serta civitas akademika
Program Pascasarja (S3) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
wabil khusus kepada yang terhormat
(Alm.) Prof. Dr. H. Maksum Mukhtar, M.A. (Allahummarkham)
dan Dr. Aenur Rofiq, M.A. sebagai guru besar
yang telah memberikan wadah pencerahan keilmuan.

Copyright © 2021
PENERBIT NEM

Kata Pengantar

Bismillahi al-rahman al-rahim
Wa bihi nasta'in 'ala Umuri al-dunya wa al-dien

Salah satu upaya pengembangan sumber daya masyarakat yang unggul adalah dengan melalui pendidikan. Pemerintah dalam hal ini memiliki peranan terpenting sebagai motor utama penggerak pendidikan melalui rumusan-rumusan kebijakan yang ditetapkannya. Perumusan kebijakan sebagai suatu proses sosial yang melibatkan berbagai pihak, semestinya dilakukan dalam kerangka sosial yang telah terukur dan teratur. Untuk mengimplementasikan sebuah kebijakan pendidikan perlu adanya kerja sama dari seluruh elemen pendidikan baik dari tingkat pemerintah pusat, daerah, hingga seluruh masyarakat. Kebijakan mutu pendidikan yang dilakukan oleh pemerintah salah satunya adalah program "Madrasah Model".

Madrasah model muncul sebagai salah satu bentuk pengembangan pendidikan, menghapus stereotip masyarakat mengenai madrasah adalah lembaga pendidikan "nomor dua" dan lembaga "kelas pinggiran". Madrasah model merupakan sebuah sekolah "inti" yang memiliki keunggulan lebih dibandingkan dengan madrasah nonmodel. Madrasah sebagai salah satu *role model* yang diharapkan dapat berperan sebagai model dan memberi efek serta berdampak positif kepada seluruh sekolah "satelit" yang berada di sekelilingnya, sekaligus sebagai pusat

Copyright © 2021 PENERBIT NEM

pelayanan sumber belajar dan pusat dukungan bagi madrasah lainnya.

Lahirnya Madrasah Model didasari dari sebuah filosofi yang berkenaan dengan hakikat manusia, hakikat tujuan pendidikan, dan usaha untuk mencapai tujuan pendidikan. Pengembangan madrasah model bertujuan sebagai proses kegiatan peningkatan kapasitas kepemimpinan kepala madrasah, pengembangan struktur organisasi pendidikan yang sesuai dengan tuntutan implementasi kebijakan pemerintah, dan peningkatan pengetahuan serta kemampuan seluruh komponen-komponen madrasah. Madrasah model disiapkan sebagai figur sentral yang menjadi contoh dan pusat pemberdayaan madrasah sejenis, baik negeri dan swasta. Madrasah model dikembangkan untuk mencapai keunggulannya di bidang manajemen, SDM, output peserta didik, sarana, dan prasarana. Untuk mengangkat hakikat manusia melalui tujuan pendidikan nasional demi mencapai dan mengembangkan potensi dan kemampuan manusia.

Buku ini terdiri atas lima bab di dalamnya. Pada bab pertama, membahas mengenai kebijakan publikasi dalam pendidikan. Bab kedua, berbicara mengenai identifikasi masalah filosofi lahirnya madrasah model dan formula kebijakan Kemenag RI dalam pengelolaan MTs. Model. Pada Bab yang ketiga, pembahasan mengenai kinerja dan pengembangan mutu pendidikan formal MTs. Model dalam konsep standar pelayanan minimal (SPM), Standar Sekolah Nasional (SSN), dan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Bab keempat membahas mengenai *Total Quality Management* (TQM) dan *International Standard Organization* (ISO 9000) pada lembaga pendidikan dasar (SMP/MTs). Pada bab

terakhir, mengenai konsep manajemen berbasis madrasah (tinjauan integratif-interkonektif).

Buku yang ada di tangan pembaca ini merupakan usaha penulis untuk mengeksplorasi sejauh mana pengembangan mutu dan *Quality Management* pendidikan madrasah model. Pengembangan madrasah model sebagai inovasi dalam pendidikan Islam melalui surat keputusan Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam tersebar di enam provinsi untuk dijadikan MTsN model dan menetapkan tim pendamping kepala madrasah yang bertugas memberikan asistensi terhadap pengelolaan madrasah model tersebut.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Institut Agama Islam Negeri Pekalongan, keluarga, kawan, dan seluruh pihak yang telah membantu yang tidak bisa disebutkan satu persatu atas segala bantuan baik moril maupun materiil sehingga buku ini dapat penulis selesaikan. *Akhirulkalam*, penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam buku ini. Karena itu penulis menerima dengan terbuka saran dan kritik dari semua pihak. Selamat Membaca!
Al-Faqiir ila Rohmati Robbi

Pekalongan, Mei 2019

Dr. H. M. Sugeng Sholehuddin, M.Ag.

Copyright © 2021 PENERBIT NEM

Daftar Isi

KATA PENGANTAR __ v
DAFTAR ISI __ vi

BAB 1 KEBIJAKAN PUBLIK DALAM PENDIDIKAN __ 1
A. Pengertian Kebijakan __ **1**
B. Analisis Kebijakan __ **5**
C. Perumusan Masalah Kebijakan dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kebijakan __ **10**
D. Implementasi dan Evaluasi Kebijakan __ **14**

BAB 2 IDENTIFIKASI MASALAH FILOSOFI LAHIRNYA MADRASAH MODEL DAN FORMULA KEBIJAKAN KEMENAG RI DALAM PENGELOLAAN MTsN MODEL __ 20
A. Filosofi Lahirnya Madrasah Model __ **20**
B. Formula Kebijakan Kementerian Agama RI dalam Pengelolaan MTsN Model __ **25**

BAB 3 KINERJA DAN PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN FORMAL MTsN MODEL MENURUT STANDAR PELAYANAN MINIMAL (SPM), STANDAR SEKOLAH NASIONAL (SSN), DAN STANDAR NASIONAL PENDIDIKAN (SNP) __ 45

Copyright © 2021 PENERBIT NEM

BAB 4 *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DAN *INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION* (ISO 9000) PADA LEMBAGA PENDIDIKAN DASAR (SMP/MTS) __ 94

A. *Total Quality Management (TQM)* __ **94**
B. *International Standard Organization* (ISO) 9000 sebagai Bentuk Konkret TQM dan Standar Mutu Pendidikan __ **101**

BAB 5 KONSEP MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH (TINJAUAN INTEGRATIF-INTERKONEKTIF)__ 113

A. Operasional Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) __ **113**
B. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) __ **116**
C. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) __ **117**
D. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah __ **119**
E. Kurikulum dan Program Pengajaran __ **119**
F. Manajemen Tenaga Kependidikan __ **120**
G. Manajemen Kesiswaan __ **122**
H. Manajemen Keuangan __ **124**
I. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan __ **126**
J. Manajemen Pengelolaan Hubungan Masyarakat __ **126**

DAFTAR PUSTAKA __ 128
TENTANG PENULIS

Copyright © 2021 PENERBIT NEM

REKTOR BESERTA KELUARGA BESAR
UIN K.H. ABDURRAHMAN WAHID PEKALONGAN
MENGUCAPKAN

Selamat & Sukses

Prof. Dr. Moh. Sugeng Sholehuddin, M.Ag.

(Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan)

Atas Diraihnya Gelar

Profesor / Guru Besar

Dalam Bidang Ilmu Pendidikan Islam

www.uingusdur.ac.id uingusdur uingusdur.official

Bab 1

KEBIJAKAN PUBLIK *(PUBLIC POLICY)* DALAM PENDIDIKAN

A. Pengertian Kebijakan

Kebijakan seringkali saling bergantian dengan kata kebijaksanaan, tetapi sebagian penulis ada yang membedakan dua kalimat tersebut. Dikatakan bahwa kebijakan sepadan dengan kata *policy* sementara kebijaksanaan adalah *wisdom*. Dalam kebijakan terdapat pertimbangan perkecualian sedang kebijaksanaan merupakan keputusan yang disepakati secara umum, tanpa perkecualian. Sementara itu, sebagian yang lain berpendapat sebaliknya.[1] Dalam pandangan penulis hal ini mungkin disebabkan akar kata keduanya adalah satu, yaitu bijak, yang berarti selalu bertindak dengan menggunakan akal budinya, pandai atau mahir.

Kamus Besar Bahasa Indonesia mengemukakan bahwa kebijakan adalah kepandaian, kemahiran, kebijaksanaan, rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis dasar dan dasar rencana dalam pelaksanaan pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak oleh pemerintah, organisasi dan sebagainya, sebagai pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip atau maksud sebagai garis pedoman untuk manajemen dalam mencapai sasaran.[2] Anderson mendefinisikan kebijakan

---

[1] Ali Imron, *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia; Proses, Produk dan Masa Depannya* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hlm. 15–17.

[2] Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1994), hlm. 131.

sebagai kegiatan yang dipilih secara sengaja oleh aktor tertentu atau sekelompok aktor dalam mengatasi masalah.[3] Lain halnya Eugene J. Benge. Ia mengartikan kebijakan sebagai suatu pernyataan tentang garis pedoman untuk mengambil putusan dan arah tindakan yang ditentukan guna menangani persoalan.[4]

Berpijak dari berbagai definisi di atas, kebijakan merupakan langkah dalam mengatasi persoalan atau masalah. Selain dari definisi tersebut, kebijakan juga berhubungan dengan usaha mencapai tujuan. Kebijakan (*policy*) merupakan sekumpulan keputusan yang diambil oleh seseorang atau kelompok politik dalam usaha memilih tujuan-tujuan dan cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut.[5] Lasswell sebagaimana dikutip Dunn menyebut kebijakan sebagai program pencapaian tujuan, nilai-nilai, dan praktik-praktik yang terarah (*a projected program of goals values and practices*).[6]

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kebijakan merupakan keputusan yang berisi garis dasar yang menjadi pedoman dan arah dalam melakukan tindakan atau pekerjaan dalam usaha mengatasai masalah atau mencapai tujuan. Kebijakan merupakan landasan untuk tindakan-tindakan nyata di lapangan. Kebijakan yang dikeluarkan oleh suatu lembaga/organisasi biasanya disebut kebijakan lembaga/organisasi atau kebijakan saja sedangkan yang

---

[3] Tony Djogo, et al., *Kelembagaan dan Kebijakan dalam Pengembangan Agroforestri* (Bandung: ICRAF, 2003), hlm. 8.

[4] Eugene J. Benge, *Pokok-pokok Manajemen Modern*, Terj. Rochmulyati Hamzah (Jakarta: PT. Pustaka Binawan Pressindo, 1994), hlm. 182.

[5] Abd. Rachman Assegaf, *Politik Pendidikan Nasional* (Yogyakarta: Kurnia Kalam, 2005), hlm. 1.

[6] Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2005), hlm. 130.

dikeluarkan oleh pemerintah biasa disebut kebijakan publik karena pemerintah harus melayani kepentingan publik.

Dalam kebijakan organisasi selalu tersedia garis pedoman yang mendefinisikan "aktivitas"nya, tempat tujuan-tujuan ditetapkan dan strategi-strategi ditentukan, diimplementasikan, dan diawasi. Kebijakan, menurut Supandi dan Achmad Sanusi, selalu mengandung keputusan.[7] Keputusan kebijakan ini, menurut Noeng Muhadjir, merupakan alternatif yang diambil mengenai cita ideal; sedang kriteria yang dipakai mungkin rasionalitas, prioritas atau kaidah konstitusi.[8] Sementara itu, keputusan dalam organisasi, menurut Hicks dan Gullet, adalah proses atau mekanisme, dari serangkaian fakta kegiatan dipilih dari antara sejumlah rangkaian kegiatan yang ada.[9] Pendapat ini dikuatkan oleh Robbins bahwa pengambilan keputusan adalah membuat pilihan mengenai tujuan, alokasi anggaran, personalia, cara melaksanakan pekerjaan, dan cara memperbaiki keefektifan unitnya.[10] Formulasi filosofi kebijakan menurut Sagala adalah pada visi, misi, tujuan, dan target atau sasaran.[11]

Dalam penyusunan sebuah kebijakan secara sederhana, Michael Howlet dan M. Ramesh menetapkan lima langkah yang harus dilalui dalam menetapkan sebuah kebijakan, yaitu; (1) Penyusunan agenda, yaitu suatu proses perumusan agar suatu masalah bisa mendapatkan perhatian; (2) Formulasi kebijakan, yakni proses perumusan pilihan-

---

[7] Abd. Rachman Assegaf, *Politik*, hlm. 2.

[8] Noeng Muhadjir, *Perencanaan dan Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1992), hlm. 59.

[9] Syaiful Sagala, *Administrasi*, hlm. 130.

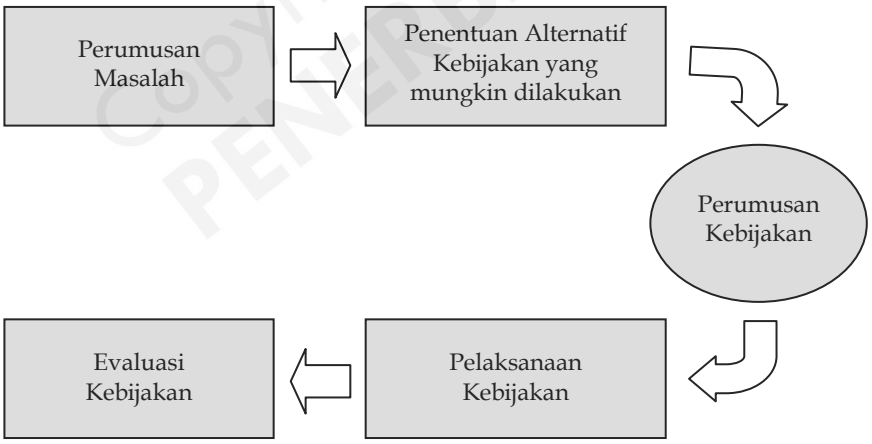
[10] *Ibid.*

[11] *Ibid.,* hlm. 129.

pilihan kebijakan; (3) Pembuatan kebijakan, yakni proses ketika pemerintah memilih untuk melakukan suatu tindakan atau tidak melakukannya; (4) Implementasi kebijakan, yaitu proses untuk melaksanakan kebijakan supaya mencapai hasil; dan (5) Evaluasi kebijakan, yaitu proses untuk memonitor dan menilai hasil atau kinerja kebijakan.[12] Sufyarma menyimpulkan proses suatu kebijakan tersebut melalui tiga hal, yaitu: (1) perumusan kebijakan; (2) implementasi kebijakan; dan (3) penilaian kebijakan.[13]

Bedasarkan beberapa tahapan penetapan kebijakan yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, secara ringkas proses penetapan suatu kebijakan dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut.

Tabel 1.1.
Proses Penetapan Kebijakan



Copyright © 2021 PENERBIT NEM

[12] *Ibid*., hlm. 14.

[13] Sufyarma, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2004), Cet. ke-2, hlm. 74.

B. Analisis Kebijakan

1. Pengantar

Salah satu formula bagi upaya pengembangan masyarakat menuju ke arah yang lebih baik adalah melalui pendidikan. Eksistensi pendidikan telah menjadi fondasi bagi masyarakat yang perlu dikawal dan dikembangkan secara terus-menerus. Proses perkembangan tersebut tentu sesuai dengan perkembangan masyarakat. Hal itu terlihat dari posisi strategis pendidikan dalam masyarakat modern. Mereka telah menempatkan pendidikan sebagai skala prioritas yang harus dicapai untuk tujuan pengembangan anggota masyarakatnya.

Posisi strategis pendidikan ini juga diakui oleh Indonesia sebagai salah satu negara yang sedang berusaha keras untuk mencerdaskan anak bangsanya. Pengakuan tersebut termaktub dalam konsitusi negara (UUD 1945) yang mengharuskan negara mengalokasikan 20% anggaran negaranya untuk bidang pendidikan. Alokasi anggaran tentu bukan satu-satunya faktor pencapaian. Faktor lain yang tidak kalah strategisnya adalah menyangkut rumusan-rumusan kebijakan yang merupakan pengejawantahan dari amanat konstitusi.

Hal-hal yang terkait dengan kebijakan perlu dicermati secara utuh karena kebijakan selalu terkait dengan keterlibatan berbagai pihak lain yang kemudian dikenal sebagai kebijakan publik (*public policy*). Oleh karena itu, merumusan kebijakan sesungguhnya merupakan suatu proses sosial berbagai pihak yang terlibat di dalamnya dan semestinya dilakukan dalam suatu kerangka sosial yang telah terukur dan teratur sebelumnya.

Kerangka sosial di atas tentu tidak ada begitu saja tetapi lebih dahulu dibuat atas kesepakatan bersama untuk kemudian diperbaiki jika memang ada kekeliruan-kekeliruan. Karena spirit menuju ke arah lebih baik selalu ada dalam proses pengembangan sosial, proses intelektual selalu melekat di dalamnya. Untuk itulah, kebijakan publik yang merupakan suatu proses sosial selalu perlu untuk diperbaiki.

Proses perbaikan secara terus-menerus dilakukan dalam bentuk evaluasi atas kebijakan. Evaluasi dilakukan untuk mengukur tingkat keberhasilan atau dampak yang dihasilkan dan kemungkinan-kemungkinan untuk perbaikan dan perubahan lebih lanjut. Namun, harus pula dipahami bahwa evaluasi kebijakan merupakan salah satu dari sekian aspek yang ada dalam proses analisis kebijakan publik. Oleh karena itu, aspek-aspek lain hendaknya menjadi pertimbangan yang tidak dapat dikesampingkan dalam proses dan usaha memahami dan melakukan proses analisis atas kebijakan tersebut.

Pelaksanaan seluruh aspek yang ada dalam proses analisis kebijakan, seperti agenda dan rumusan kebijakan, implementasi kebijakan, dan evaluasi kebijakan, dipahami dalam suatu pendekatan yang diisitilahkan dengan analisis kebijakan *(analysis policy)*. Menurut Hughes, sebagaimana dinukil oleh Subarsono, analisis kebijakan pada umumnya memfokuskan kajiannya pada studi pembuatan kebijakan *(decision making)* dan penetapan kebijakan *(policy formation)*.[14] Fokus kajian

[14] AG. Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik, Konsep, Teori dan Aplikasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm. 5.

tersebut sekaligus untuk membedakan dengan fokus lain. Fokus kajian atas hasil atau *outcome* dari suatu kebijakan publik tidak dibahas dalam analisis kebijakan publik tetapi lebih khusus lagi yaitu analisis kebijakan publik politik *(political public policy)*.

2. Teori Analisis Kebijakan

Perbincangan tentang suatu kebijakan tidak lepas dari perbincangan atas rumusan, implementasi dan evaluasi kebijakan itu sendiri. Ketiganya kemudian menjadi aspek-aspek yang tidak dapat dilepaskan dalam proses analisis kebijakan. Namun, sebelum masuk ke dalam pembicaraan inti di atas, ada beberapa pandangan tentang rumusan atas analisis kebijakan itu sendiri. Artinya analisis kebijakan sebagai sutau konsep memberi perspektif yang berbeda-beda tentang apa dan bagaimana sesungguhnya analisis kebijakan tersebut.

Sebelum berbicara tentang rumusan-rumusan teoretik analisis kebijakan, terlebih dahulu peneliti menyimpulkan berbagai pemahaman atas analisis kebijakan. Menurut William N. Dunn, analisis kebijakan diciptakan bukan untuk menguji atau membangun ulang suatu teori. Analisis kebijakan dirumuskan untuk kepentingan mengawal suatu kebijakan agar dapat menghasilkan informasi yang relevan dengan kebijakan yang digunakan untuk mengatasi masalah-masalah publik.[15] Untuk itu, analisis kebijakan bertujuan untuk

[15] William N. Dunn, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Penterjemah Samodra Wibawa, dkk. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003), hlm. 96.

memproduksi informasi mengenai nilai-nilai dan serangkaian tindakan yang dipilih.

Menurut Dunn, analisis kebijakan dapat diambil dari berbagai perspektif disiplin yang tujuannya bersifat deskriptif, evaluatif, dan preskriptif. Oleh karena itu, analisis kebijakan merupakan disiplin ilmu terapan yang dapat menggunakan berbagai kajian keilmuan untuk dapat menghasilkan informasi dan argumen-argumen yang masuk akal mengenai; (a) nilai yang pencapaiannya merupakan tolok ukur utama dalam suatu kebijakan untuk melihat apakah masalah telah diatasi, (b) fakta yang keberadaannya dapat membatasi atau meningkatkan pencapaian nilai-nilai, dan (c) tindakan yang penerapannya dapat menghasilkan pencapaian nilai-nilai tersebut.[16]

Dengan karangka di atas, Dunn mengajukan tiga pendekatan analisis (kebijakan), yaitu: empiris, valuatif, dan normatif. Pendekatan analisis empiris dirumuskan dengan pertanyaan di seputar keberadaan dari fakta-fakta. Untuk itu, pendekatan ini selalu bersifat deskriptif dan prediktif. Pendekatan evaluatif dirumuskan dalam suatu pertanyaan tentang manfaat atau nilai. Untuk itu, pendekatan ini selalu bersifat evaluatif dalam menginformasikan hasil analisis kebijakannya. Sementara itu, pendekatan normatif lebih ditekankan pada upaya penjawaban atas apa yang seharusnya dikerjakan (*action*). Untuk itu, pendekatan ini lebih mengutamakan dimensi preskriptif.

Pendekatan *empiris* diorientasikan pada upaya untuk mengidentifikasi dan menemukan berbagai permasalahan untuk kemudian ditemukan rumusan kebijakannya. Oleh

[16] *Ibid*., hlm. 97.

Dunn, dimensi ini dipahami sebagai perumusan masalah, penyusunan agenda atau perumusan masalah kebijakan. Di samping itu, masih dalam konteks ini, juga termasuk upaya perumusan formulasi kebijakan atau *forecasting*.[17] Upaya ini, menurut Edi Suharti, dititikberatkan pada upaya mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang melatari lahirnya suatu kebijakan.[18]

Menurut Dunn, suatu rumusan kebijakan lahir dari suatu ketergantungan satu sisi persoalan dengan persoalan lainnya (*interdependency*). Oleh karena itu, rumusan kebijakan sesungguhnya tidak pernah lepas dari karakter-karakter subjektifitasnya. Karakter itu pula yang menghadirkan suatu kebijakan dalam ranah dinamis dan *artificiality*-nya. Jelasnya, latar kebijakan bukanlah suatu latar universal, melainkan latar yang sarat dengan subjektivitas, temporalitas, dan meruang-mewaktu sehingga jatuh pada sisi-sisi dimensionalitasnya.

Implementasi kebijakaan merupakan rumusan rekomendasi kebijakan. Kebijakan yang diterapkan dalam suatu konteks memerlukan pendekatan normatif yang lebih menekankan pada dimensi deskriptifnya. Hal ini penting karena pendekatan ini berupaya untuk merealisasikan apa yang seharusnya dikerjakan. Implementasi kebijakan lebih mengedepankan dimensi-dimensi praksis yang membutuhkan sarana-sarana yang juga praksis. Oleh karena itu, implementasi kebijakan lebih menitikberatkan bagaimana kebijakan tersebut dapat

[17] AG. Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik, Konsep, Teori dan Aplikasi*, hlm. 9-21.

[18] Edi Suharto, *Analisis Kebijakan Publik* (Bandung: Alfabeta, 2005), hlm. 78.

diterapkan dan bukan menitikberatkan pada apakah kebijakan itu sesuai dengan realitas yang ada atau tidak.

C. Perumusan Masalah Kebijakan dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kebijakan

Analisis kebijakan publik didasarkan atas kerangka kerja kebijakan publik. Sementara itu, kerangka kerja kebijakan publik ditentukan oleh berbagai variabel seperti; tujuan, preferensi nilai, sumber daya pendukung, kapabilitas pelaksana, lingkungan, dan strategi pencapaian. Dengan demikian, wilayah-wilayah suatu kebijakan yang akan dianalisis hendaknya juga berangkat dari variabel-variabel di atas. Namun, fakta di lapangan menunjukkan bahwa upaya memahami suatu rumusan kebijakan publik sering diabaikan. Pengabaian tersebut, menurut Subarsono, sering disebabkan oleh subjektifitas atau kepentingan *policy makers* yang amat menonjol dan kompleksitas permasalahan yang ada serta kemampuan *policy makers* tersebut.[19]

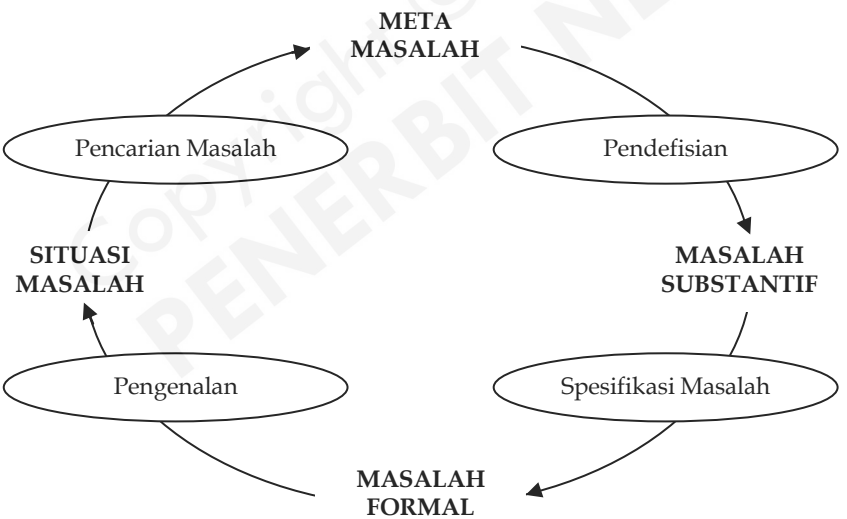
Untuk itu, dalam proses perumusan permasalahan dalam kerangka suatu kebijakan yang pertama kali harus dilihat adalah data, baik primer maupun sekunder, serta informasi yang utuh dan falid. Data yang tentu membantu perumusan suatu kebijakan adalah data yang *up to date,* yang baru dengan kualitas yang tidak diragukan lagi kebenaran dan keakuratannya. Sebaliknya, jika data serta informasi yang ada rendah kualitasnya, maka dipastikan data tersebut menjadi *bias*. Kebiasan data sering terjadi dalam persoalan perumusan permasalahan untuk suatu kebijakan yang akan ditentukan karena kita selalu tertinggal dalam sistem manajemen data.

---

[19] AG. Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik, Konsep, Teori dan Aplikasi*, hlm. 23.

Di luar itu, ada tahapan-tahapan dalam proses perumusan suatu permasalahan kebijakan. Tahapan-tahapan tersebut meliputi; pencarian masalah (*problem search*), pendefinisian masalah (*problem definition*), spesifikasi masalah (*problem specification*), dan pengenalan masalah (*problem sensing*). Tahapan-tahapan di atas, menurut Dunn, menggambarkan karakteristik masalah itu sendiri, baik yang berkait dengan dimensi masalah, masalah substantif, masalah formal maupun situasi masalah. Untuk itu, tahap-tahap tersebut oleh Dunn dirumuskan sebagai berikut.[20]

Tabel 1.2.
Tahapan-tahapan Perumusan Masalah



Copyright © 2021 PENERBIT NEM

Di samping itu semua, merumuskan masalah untuk pembuatan kebijakan juga memerlukan metode tersendiri. Subarsono menjelaskan bahwa metode merumuskan masalah adalah metode-metode yang digunakan untuk mengenali

[20] Dunn, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik,* hlm. 228.

masalah, mendefinisikan, dan merumuskan masalah itu sendiri. Ada beberapa metode yang ditawarkan oleh Subarsono. Di antaranya adalah metode analisis batas, metode analisis klasifikasi, analisis hierarki, analisis *brainstorming*, dan analisis perspektif ganda. Analisis batas merupakan usaha untuk memetakan permasalahan melalui *snowball sampling* dari *stakeholders*. Analisis klasifikasi menekankan pada upaya mengklasifikasikan masalah ke dalam kategori-kategori tertentu. Sementara itu, analisis hierarki yang dimaksud adalah usaha menyusun masalah berdasarkan sebab-sebab. *Brainstorming*, yakni suatu metode melalui curah pendapat. Analisis perspektif ganda merupakan penelusuran multi varian dari perspektif yang berbeda.[21]

Menurut Soetopo,[22] faktor-faktor yang strategis mempengaruhi perumusan kebijaksanaan yaitu:

1. Faktor politik dalam perumusan kebijaksanaan faktor politik ini perlu dipertimbangkan karena perumusan suatu kebijaksanaan diperlukan dukungan dari berbagai faktor kebijaksanaan, baik faktor-faktor dari kalangan pemerintah maupun dari kalangan nonpemerintah (pengusaha, kelompok kepentingan asosiasi profesi, ilmuan, dan medis).
2. Faktor ekonomi/politik perlu dipertimbangkan terutama apabila kebijaksanaan tersebut akan menggunakan dana yang lebih besar atau akan berpengaruh pada situasi ekonomi dalam negara.
3. Faktor administrasi/*organization*; dalam perumusan kebijaksanaan perlu juga mempertimbangkan faktor

[21] Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik,* hlm. 33-35.

[22] Soetopo, *Kebijaksanaan Publik dan Implementasi* (Jakarta : Lembaga Administrasi Negara RI, 1999), hlm. 19-20.

administrasi/*organization* yaitu apabila pelaksanaan kebijaksanaan itu benar-benar akan didukung oleh kemampuan administrasi yang memadai atau apabila sudah ada organisasi yang akan melaksanakan kebijaksanaan.

4. Faktor teknologi; dalam perumusan kebijaksanaan perlu mempertimbangkan faktor teknologi, yaitu apabila teknologi yang ada dapat mendukung kebijaksanaan tersebut diimplementasikan.
5. Faktor sosial budaya dan agama pun perlu dipertimbangkan yaitu apabila kebijaksanaan tersebut tidak menimbulkan benturan sosial, budaya, dan agama atau yang sering disebut SARA.
6. Faktor pertahanan dan keamanan pun akan berpengaruh dalam perumusan kebijaksanaan, misal apakah kebijaksanaan yang akan dikeluarkan tidak akan mengganggu stabilitas keamanan negara.

Faktor-faktor tersebut akan menjadi kriteria dalam menentukan fisibilitas (kelayakan) dari alternatif-alternatif kebijakan yang akan dipilih dalam langkah-langkah kebijakan. Penelitian atas alternatif akan memberikan gambaran mengenai sejumlah pilihan yang tepat untuk mencapai tujuan. Langkah terakhir dalam analisis kebijakan dan pembuatan kebijakan adalah merumuskan saran (rekomendasi) mengenai alternatif yang diperhitungkan dan dapat mencapai tujuan secara optimal. Dalam rekomendasi ini sering dikemukakan juga strategi pelaksanaan. Analisa kebijakan adalah tugas dari para analisis kebijakan, yaitu memberikan saran-saran dan pertimbangan-pertimbangan yang berupa rekomendasi sedangkan keputusan terakhir

COPYRIGHT © 2021 PENERBIT NFM

ada pada pembuat kebijaksanaan (*policy maker*) yang berwenang mengesahkan suatu kebijakan.

Aspek kebijakan yang predikat keterlaksanaannya baik berarti dapat diterima oleh pihak yang terkait dan diharapkan dapat mencapai suatu tujuan. Hal ini berlaku juga pada kebijakan implementasi pengembangan mutu madrasah model. Pada penelitian ini akan dikaji keterlaksanaan dari berbagai aspek kebijakan pendidikan madrasah.

Berdasarkan kajian ini akan dapat diketahui aspek kebijakan yang sudah dapat terlaksana dengan baik dan aspek kebijakan yang keterlaksanaannya kurang baik dapat diusulkan perbaikan/direvisi.

D. Implementasi dan Evaluasi Kebijakan

Suatu kebijakan yang telah direkomendesikan untuk dipilih oleh pembuat kebijakan belum menjadi jaminan bahwa kebijakan tersebut dapat dengan mudah diimplementasikan. Ada banyak faktor, menurut Subarsono, yang mempengaruhi keberhasilan suatu kebijakan, baik dari sisi internal pembuat kebijakan maupun dari sisi eksternal penerima kebijakan. Kompleksitas implementasi bukan saja ditunjukkan oleh banyaknya aktor atau pihak yang terlibat, melainkan juga muncul oleh karena banyaknya variabel yang mempengaruhi proses implementasi tersebut.[23] Dengan demikian, perlu ditekankan bahwa implementasi kebijakan harus dipahami secara komprehensif.

Untuk pemahaman yang komprehensif terhadap impelementasi kebijakan, peneliti menggunakan teori yang dikemukakan oleh George C. Edward III, sebagaimana dinukil

[23] Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik,* hlm. 87-89.

oleh Subarsosno.[24] Menurut Edward, implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yakni; (1) komunikasi, (2) sumber daya, (3) disposisi, dan (4) struktur birokrasi.

Komunikasi merupakan variabel penting karena komunikasi menjadi sarana penghubung antara *target group* dan *policy maker* atau implementator. Tanpa ada komunikasi, akan terjadi *misunderstanding* di antara berbagai pihak. Kesalahpahaman akan menimbulkan berbagai penolakan. Jelasnya, komunikasi menjadi unsur terpenting dalam proses penerapan suatu kebijakan.

Kebijakan yang diimplementasikan juga mensyaratkan adanya sumber daya yang mampu mengejawantahkan kebijakan tersebut sehingga memiliki nilai bagi masyarakat. Sumber daya bisa berarti manusia, finansial, alam, dan lainnya. Jelasnya, sumber daya adalah faktor penting dalam proses implementasi kebijakan agar efektif dan mengenai sasaran yang diinginkan.

Sementara itu, yang dimaksud dengan disposisi di sini adalah proses penerapan dalam suatu kebijakan dengan komitmen moralitas dan integritas setiap unsur yang masuk di dalam proses kebijakan. Disposisi di sini tidak semata diarahkan kepada impelementator tetapi juga *target group* yang menerima dan menikmati kebijakan tersebut. Tanpa ada disposisi yang baik, proses implementasi akan terbengkalai.

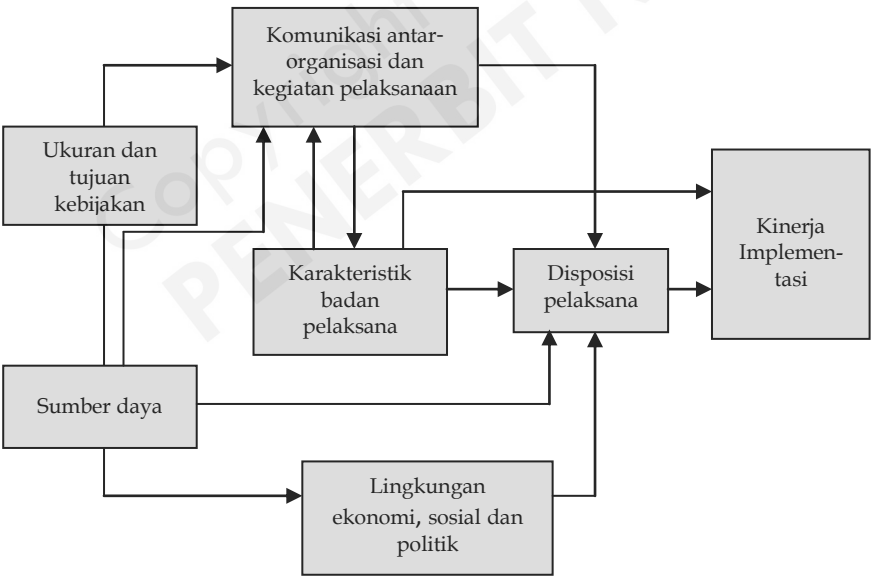
Hal yang sama juga dialamatkan kepada struktur birokrasi. Organisisasi yang bertugas mengimplementasikan suatu kebijakan harus memiliki *standard operating procedures* (SOP) yang jelas. Ketiadaan SOP akan menimbulkan pola

[24] *Ibid.,* hlm. 90-92.

red-tape, prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks sehingga tidak efektif dan fleksibel. Keempatnya, menurut Edward, saling berkait satu dengan yang lain dan mengarah pada proses berjalan atau tidaknya implementasi tersebut.

Menurut Meter dan Horn, sebagaimana dikutip Subarsono, ada lima variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi, yakni; (a) standar dan sasaran kebijakan; (b) sumber daya; (c) komunikasi antarorganisasi dan penguatan aktivitas; (d) karakteristik agen pelaksana; dan (e) kondisi sosial, ekonomi, dan politik.

Tabel 1.3.
Model Implementasi Kebijakan
Menurut Van Meter dan Van Horn



COPYRIGHT © 2021 PENERBIT NEM

1. Standar dan sasaran kebijakan. Standar dan sasaran kebijakan harus jelas dan terukur sehingga dapat direalisir. Apabila standar dan sasaran kebijakan kabur,

maka akan terjadi multiinterpretasi dan mudah menimbulkan konflik di antara para agen implementasi.

2. Sumber daya. Implementasi kebijakan perlu dukungan sumber daya, baik sumber daya manusia (*human resources*) maupun sumber daya nonmanusia (*non-human resources*).
3. Karakteristik agen pelaksana. Yang dimaksud karakteristik agen pelaksana adalah mencakup struktur birokrasi, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi, yang semuanya itu akan mempengaruhi implementasi suatu program.
4. Kondisi ekonomi, sosial, dan politik. Variabel ini mencakup sumber daya ekonomi lingkungan yang dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan; sejauh mana kelompok-kelompok kepentingan memberikan dukungan bagi implementasi kebijakan; karakteristik para partisipan, yakni mendukung atau menolak; bagaimana sifat opini publik yang ada di lingkungan; dan apakah elite politik mendukung implementasi kebijakan.
5. Disposisi implementator. Disposisi implementator ini mencakup tiga hal yang penting, yakni: (1) respons implementator terhadap kebijakan, yang akan memengaruhi kemauannya untuk melaksanakan kebijakan; (2) kognisi, yakni pemahamannya terhadap kebijakan; dan (3) intensitas disposisi implementator, yakni preferensi nilai yang dimiliki oleh implementator.[25]

Evaluasi kebijakan, menurut Dunn, berarti melakukan suatu penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*), dan penilaian itu sendiri (*assessment*). Evaluasi mengidealkan

[25] Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik,* hlm. 99-101.

hasil-hasil yang bersifat evaluatif. Oleh karena itu, evaluasi harus memberi informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja suatu kebijakan.[26]

Evaluasi itu penting sebagai bagian dari analisis kebijakan karena di dalam evaluasi dapat diketahui tingkat kinerja suatu kebijakan. Bagitu pula dengan tingkat efisiensi, *outcome,* dampak dari suatu kebijakan, pola penyimpangan, dan masukan. Pada sisi lain evaluasi juga diperlukan dalam konteks memprediksi pola-pola kebijakan berikutnya, baik dalam konteks kepentingan keberlanjutan (*sustainable*) maupun dalam konteks reformasi kebijakan.[27]

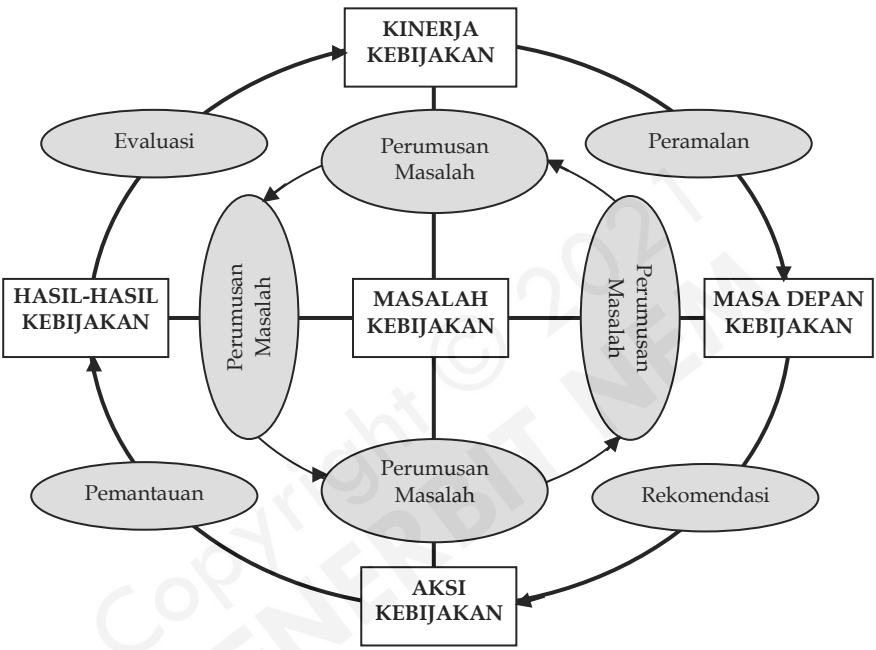
Dari langkah-langkah evaluasi yang dapat diaplikasikan di lapangan, ada beberapa kendala yang tentunya akan menjadi pertimbangan tersendiri dalam memahami proses evaluasi suatu kebijakan. Kendala-kendala tersebut, di antaranya adalah kendala psikologis, teknis, politis, dan minimnya evaluator.

Secara garis besar dapat dijelaskan bahwa analisis merupakan proses kajian yang mencakup lima komponen, dan setiap komponen dapat berubah menjadi komponen yang lain melalui prosedur metodologi tertentu, seperti perumusan masalah, peramalan, rekomendasi, pemantauan, dan evaluasi. Sebagai contoh, prosedur peramalan akan menghasilkan masa depan kebijakan, dan pemantauan akan menghasilkan hasil-hasil kebijakan, serta evaluasi akan melahirkan kinerja kebijakan. Melakukan analisis kebijakan berarti menggunakan kelima prosedur metodologi tersebut, yakni merumuskan masalah kebijakan, melakukan peramalan, membuat

[26] Dunn, *Analisis Kebijakan Publik*, hlm. 608-610.
[27] Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik,* hlm. 121-123.

rekomendasi, melakukan pemantauan, dan melakukan evaluasi kebijakan. Seperti dalam gambar berikut.[28]

Tabel 1.4.
Analisis Kebijakan yang Berorientasi Masalah



~oOo~

[28] William N. Dunn, *Pengantar Analisis Kebijakan,* hlm. 21.

Bab 2

IDENTIFIKASI MASALAH FILOSOFI LAHIRNYA MADRASAH MODEL DAN FORMULA KEBIJAKAN KEMENAG RI DALAM PENGELOLAAN MTsN MODEL

A. Filosofi Lahirnya Madrasah Model

Diyakini sejak awal kemerdekaan perkembangan pendidikan madrasah mengalami fluktuasi, peranan historis Kementerian Agama, dan pencarian jatidiri hingga perkembangan madrasah menjadi sub sistem pendidikan nasional yang ditandai dengan eksistensi madrasah pasca SKB menteri, madrasah pasca UUSPN 1989 dan madrasah dengan UU sisdiknas 2003.[1]

Selama ini, perbedaan pola dan sumber daya dalam pengembangan pendidikan telah menciptakan kesenjangan dilema lembaga-lembaga pendidikan di bawah kementerian agama dan kementerian pendidikan dan kebudayaan. Fenomena umum yang terjadi adalah madrasah dianggap sebagai lembaga pendidikan "nomer dua" sehingga di berbagai tempat banyak lembaga pendidikan ini tergolong "kelas pinggiran" dan satu persatu mengalami penyusutan karena kehilangan kepercayaan dari umat maupun peminatnya.

Di sini madrasah dituntut tidak hanya mampu mengubah mutu pendidikan umum sehingga setaraf dengan

[1] Kemenag RI, *Sejarah Madrasah Pertumbuhan, Dinamika dan Perkembangannya di Indonesia* (Jakarta: Kemenag RI, 2004), hlm. 115–164.

standar yang berlaku di sekolah-sekolah umum,[2] tetapi juga harus menjaga mutu pendidikan agama sebagai ciri khas madrasah, misal hasil nilai Evaluasi Belajar Tahap Akhir Nasional (EBTANAS) 1997 (sekarang UN) di Kabupaten Brebes dan Tegal menunjukkan peringkat terendah Nilai Ebtanas Murni (NEM) yang diperoleh madrasah dengan rata-rata NEM 29,33.[3]

Kelemahan pokok pendidikan madrasah pada nilai NEM (UN) di atas karena pendidikan di madrasah belum bisa mengatasi problematika yang ada di kelembagaan madrasah tersebut, antara lain:[4]

1. Lembaga pendidikan dililit berbagai keterbatasan, seperti di bidang sarana dan prasarana gedung proses belajar mengajar madrasah yang tidak standar dan tidak memiliki perpustakaan serta laboratorium yang representatif serta dukungan dana yang minim. Dalam bidang manajemen selama ini tampak bahwa sebagian besar madrasah belum dikelola secara memadai untuk mengadakan perbaikan-perbaikan administrasi sekolah dan guru.
2. Kurikulum yang belum menjawab kebutuhan, seperti kurangnya perhatian terhadap pengajaran bidang studi umum. Keadaan ini menjadi salah satu penyebab kekurangtertarikan anak didik terhadap mata pelajaran seperti matematika, fisika, kimia, biologi, dan bahasa Inggris *(Mafikibb).* Faktor penyebab lain adalah tidak

---

[2] Kemenag RI, *Perkembangan Madrasah dalam Editorial* (Jakarta: DIRJENPENDIS, 2007), hlm. 8–13.

[3] Saiful Umam dan Arif Subhan, *Bekerja Bersama Madrasah Membangun Model di Indonesia* (Jakarta; Kemenag RI, BEP dan INSEP, 2002), hlm. 39241.

[4] Kemenag RI, *Sejarah Madrasah,* hlm. 166–179.

terdapatnya guru bidang studi umum yang berkualitas yang pada gilirannya mempengaruhi sikap ketertarikan murid terhadap mata pelajaran umum.

3. Kurang tersedianya sumber daya manusia yang memadai. Masalah mendasar lain yang perlu mendapatkan perhatian dalam pengembangan pendidikan madrasah ke depan adalah pengembangan SDM seperti kualitas guru yang sangat rendah (belum mempunyai kualifikasi mengajar dan *mismatch*) dan kualitas kepala madrasah yang rendah seperti kemampuan *leadership* manajerial lemah. Guru dan kepala madrasah ini adalah dua unsur pokok yang mempunyai peran determinan dalam menentukan kinerja akademik di madrasah.

Berdasarkan latar belakang dan paparan di atas, lahirnya madrasah model sesungguhnya didasari sebuah filosofi yang berkenaan dengan: pertama, hakikat manusia; kedua, hakikat tujuan pendidikan; dan ketiga, usaha untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut:

1. Hakikat manusia; sebagai mahluk Allah Swt., manusia dilengkapi dengan berbagai potensi dan kemampuan. Potensi itu pada dasarnya merupakan anugerah yang seharusnya dimanfaatkan dan dikembangkan. Lembaga pendidikan dan lingkungan berfungsi untuk mengembangkan potensi tersebut agar menjadi aktual dalam kehidupan dan berguna bagi dirinya, masyarakat, bangsa, dan agamanya.
2. Tujuan pendidikan nasional berusaha menciptakan keseimbangan antara pemerataan kesempatan dan keadilan. Pemerataan kesempatan berarti membuka kesempatan yang seluas-luasnya kepada semua peserta

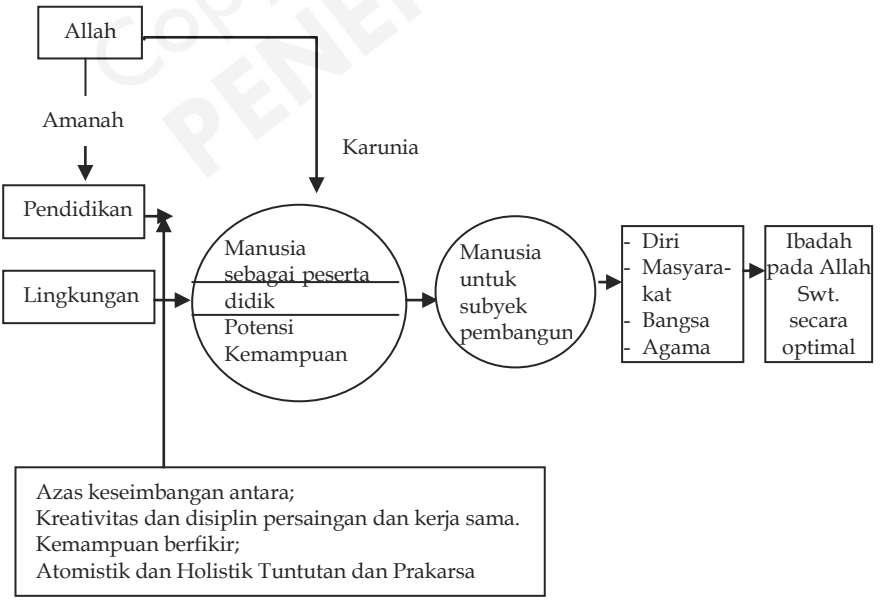
Copyright © 2021 PENERBIT NEM

didik dari semua lapisan masyarakat untuk mendapatkan pendidikan. Perlakuan pendidikan yang adil adalah perlakuan yang didasarkan pada minat, bakat, dan kemampuan peserta didik. Sebaliknya, memperlakukan secara sama setiap peserta didik yang berbeda bakat, minat, dan kemampuannya merupakan ketidakadilan.

3. Dalam usaha untuk mengembangkan kemampuan peserta didik, pendidikan berpegang pada asas keseimbangan antara kreativitas dan disiplin, keseimbangan antara persaingan dan kerja sama, keseimbangan antara kemampuan berfikir atomistik dan holistik, dan keseimbangan antara tuntutan dan prakarsa.

Tiga paparan filosofis di atas dapat diilustrasikan dengan skema sebagai berikut:

Tabel 2.1
Dasar Filosofi Madrasah Model



Copyright © 2021 PENERBIT NEM

Dari skema di atas tampak bahwa tuntutan muatan yang segera dipenuhi adalah lembaga pendidikan dengan lingkungan yang bermutu agar potensi dalam kemampuan manusia sebagai peserta didik dapat difungsikan dengan optimal. Mengangkat potensi dan kemampuan tersebut perlu pengembangan lembaga pendidikan berdasarkan paradigma proses kultural yang memiliki sifat sistemik organik. Oleh karena itu, pengembangan madrasah model sebagai alternatif dan terobosan di dalam pendidikan Islam telah keluar dari problematika yang melilit madrasah dengan bertumpu pada kemampuan, inisiatif, dan kreativitas madrasah dengan melewati tiga tahap.[5]

Tahap pertama, pengembangan madrasah model sebagai implementasi suatu kebijakan pemerintah. Proses kegiatan peningkatan kapasitas dan kepemimpinan kepala madrasah, pengembangan agar struktur organisasi sesuai dengan tuntutan implementasi kebijakan pemerintah dan peningkatan pengetahuan dan kemampuan seluruh komponen-komponen madrasah perlu dilaksanakan dalam tahap ini.

Tahap kedua adalah tahap pengembangan madrasah model sebgai proses inovasi dalam pendidikan Islam, dan tahap ketiga adalah tahap institusionalisasi pemberdayaan lembaga pendidikan madrasah model *(empowering)*.

Sebagai tindak lanjut dari dasar filosofi lahirnya madrasah model di atas, melalui surat keputusan Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam nomor: E/242A/99 tertanggal 2 Agustus 1999 ditetapkan sebanyak 15 MTsN yang tersebar di 6 provinsi untuk dijadikan MTSN

[5] Kemenag RI dan ADB, *Pedoman Umum Pengelolaan Madrasah Model* (Jakarta: IAIN Walisongo dan IAIN Sunan Kalijogo, 2000), hlm. 4–5.

model.[6] Selanjutnya, untuk memperkuat kelembagaan madrasah model, terutama menyangkut aspek manajemen dan administrasi kependidikan, maka Direktorat Jendral Pembinaan kelembagaan Agama Islam melalui surat keputusan nomor: E.IV/PP.00.5/KEP/128/2000 tertanggal 11 November 2000 menetapkan tim pendamping kepala madrasah yang bertugas memberikan asistensi terhadap pengelolaan madrasah model tersebut.[7]

Dalam operasionalnya madrasah tersebut disiapkan sebagai figur sentral yang menjadi contoh dan pusat pemberdayaan madrasah sejenis, baik negeri dan swasta. Madrasah model dikembangkan untuk mencapai keunggulannya di bidang manajemen, SDM, *output* anak didik, sarana dan prasarana untuk mengangkat hakikat manusia melalui tujuan pendidikan nasional demi mencapai dan mengembangkan potensi dan kemampuan manusia.

B. Formula Kebijakan Kementerian Agama RI dalam Pengelolaan MTsN Model

Madrasah model adalah sebuah sekolah 'inti' yang memiliki keunggulan lebih dibanding dengan madrasah nonmodel. Madrasah model diharapkan dapat berperan sebagai model dan memberi efek serta dampak positif kepada seluruh sekolah "satelit" yang berada di sekelilingnya, sekaligus sebagai pusat pelayanan sumber belajar dan pusat dukungan bagi madrasah lainnya. Oleh karena itu,

---

[6] Lihat Surat Keputusan Direktur Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, Nomor: E/242 A/99 tentang Penetapan MIN Model dan MTsN Model.

[7] Lihat Surat Keputusan Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam nomor: E.IV/PP.00.5/KEP/128/2000 tentang Penetapan Pendamping Kepala Madrasah Model.

Kementerian Agama menunjuk beberapa madrasah sebagai madrasah model yang didasarkan pada dua alasan utama, yaitu pertama, jumlah madrasah yang terkonsentrasi dalam satu wilayah kabupaten dan kedua, jumlah usia anak sekolah dalam wilayah tersebut.[8]

Penyelenggaraan MTs model memang terkait erat dengan dua aspek penting, yaitu kualitas dan peningkatan akses.[9] Dengan pertimbangan kedua aspek tersebut, madrasah model mendapat bantuan berbagai sarana, baik fisik maupun nonfisik agar tumbuh sebagai madrasah yang memiliki jati diri dan kualitas unggul. Sarana fisik yang diberikan, antara lain gedung-gedung baru, perlengkapan praktikum, laboratorium, dan perpustakaan. Untuk meningkatkan profesionalitas guru dan pengelola madrasah, diselenggarakan *upgrading*, *in house training*, *inservice training*, pelatihan, dan pendampingan bagi kepala sekolah, guru, dan sumber daya madrasah lainnya.[10]

Dengan mengacu pada visi[11] madrasah model untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dengan mewujudkan pendidikan nasional yang berkualitas ini, maka keberadaan madrasah model memiliki beberapa alasan.

---

[8] Untuk informasi lengkap tentang ini lihat, "MTs Model: Lokomotif Peningkatan Kualitas Madrasah" dalam *Jurnal Komunikasi Dunia Perguruan Madrasah*, Vol. 2, No. 3, 1998.

[9] Dua aspek yang dimaksud adalah aspek pertama terkait erat dengan pemberdayaan madrasah sebagai institusi akademis dan aspek kedua berkaitan erat dengan pemerataan kesempatan belajar kepada anak usia sekolah. *Ibid.*

[10] M.S. Soekartawi, dkk., *Meningkatkan Rancangan Intruksional* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 1995).

[11] Untuk informasi yang lengkap dan detail lihat; SK DIRJEN BINBAGA No. E IV/PP.066/KEP/17-A/98 (tidak diterbitkan). Data ini diperoleh dari Drs. H. Imam Suraji, M.Ag (Mantan Pendamping MTsN Model Babakan Lebaksiu Tegal) serta hasil diskusi pada tanggal 16 Februari 2006 jam 09.00-10.00 di ruang kerja pembantu ketua 1 STAIN Pekalongan.

Pertama; madrasah model mampu menyelenggarakan proses pendidikan secara profesional dengan mencetak lulusan yang memiliki kemampuan akademik dan non-akademik.

Kedua; madrasah model sebagai institusi pendidikan mampu memberikan proses pembelajaran yang komprehensif dan memfasilitasi proses belajar anak dengan aktif dan inovatif.

Ketiga; madrasah model sebagai institusi percontohan mampu menyebarluaskan kinerja profesional bagi pembinaan dan pengembangan pengelolaan madrasah lainnya, baik negeri maupun swasta melalui program PSBB (Pusat Studi Belajar Bersama).

Dari beberapa alasan di atas misi madrasah model sebagai berikut: pertama, mengembangkan pendidikan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkualitas dalam rangka meningkatkan daya saing dan produktivitas bangsa; kedua, menyelenggarakan pendidikan agama Islam sehingga terbina peserta didik yang memiliki wawasan keislaman dan berakhlak mulia; ketiga, membangun sinergi antar lembaga-lembaga pendidikan yang ada dalam rangka mempercepat peningkatan kualitas pendidikan masing-masing; keempat, memadukan keunggulan sekolah dengan keunggulan yang ada dalam masyarakat; kelima, menumbuhkan kesadaran orangtua dan masyarakat tentang pentingnya pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu dan partisipasi dalam pendidikan.[12]

[12] Secara khusus madrasah model memiliki misi khusus. Ia tidak hanya bertanggung jawab meningkatkan prestasi dan kualitas dirinya tetapi juga kualitas dan prestasi madrasah di sekitarnya. Misi kedua itu dirancang melalui kelompok kerja madrasah (KKM) yang dipimpin oleh kepala madrasah model dan beranggotakan madrasah-madrasah di

Visi dan misi tersebut merupakan standar bagi semua madrasah model. Karena tiap-tiap madrasah model berada dalam kondisi dan situasi yang berlainan, visi dan misi dari madrasah model dimungkinkan dapat mengalami penyesuaian yang berorientasi kedaerahan. Tujuan madrasah model pada dasarnya tidak dapat dilepaskan dari tujuan umum pendidikan nasional. Tujuan umum pengembangan madrasah model harus mengacu kepada Tujuan Pendidikan Nasional sebagaimana termaktub dalam UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu untuk menghasilkan manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.[13]

Secara khusus, madrasah model bertujuan untuk menghasilkan lulusan (*output*) pendidikan yang memiliki keunggulan dalam (1) keimanan dan ketakwaan kepada Allah Swt., (2) nasionalisme dan patriotisme yang tinggi, (3) wawasan IPTEK yang luas dan mendalam, (4) motivasi dan komitmen yang tinggi untuk mencapai prestasi dan keunggulan serta memiliki kepribadian yang kokoh, (5) kepekaan sosial dan kepemimpinan, dan (6) disiplin yang tinggi dan kondisi fisik yang prima.[14]

---

sekelilingnya. Imam Suraji, dkk., *Efektifitas Penyelenggaraan Madrasah Model* (Jakarta: Kemenag RI Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, 2003), hlm. 13. Lihat; "MTs model Lokomotif Peningkatan Kualitas Madrasah," dalam; *Jurnal Komunikasi dunia perguruan Madrasah Vol. 2 No. 3 1998*. Lihat juga; Tim IAIN Wali Songo dan IAIN Sunan Kalijaga, *Pedoman Umum Pengelolaan Madrasah Model*, hlm. 1-6.

[13] UUSPN No. 20 tahun 2003 Bab II Dasar, Fungsi dan Tujuan.

[14] Saiful Umam dan Arif Subhan, *Bekerja Bersama Madrasah,* hlm. 53-54. *Output* sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses

Pengembangan madrasah model sebagai lembaga pendidikan percontohan pada dasarnya bertumpu pada kemampuan, kreativitas, dan inovasi madrasah yang bersangkutan.[15] Secara umum tahapan-tahapan pengembangan madrasah terdiri dari tiga proses tahapan. Pertama, madrasah model sebagai tahapan proyek. Dalam tahapan ini dilaksanakan upaya-upaya untuk (1) meningkatkan kemampuan *leadership* bagi kepala madrasah; (2) memperkuat dan mengembangkan madrasah secara organisatoris; (3) meningkatkan kemampuan pengetahuan semua unsur madrasah; (4) meningkatkan kemampuan melaksanakan proyek sesuai dengan situasi dan kondisi madrasah; dan (5) meningkatkan partisipasi elemen-elemen madrasah, termasuk masyarakat.[16]

Pada tahap kedua, madrasah model diharapkan mampu mengadakan inovasi dalam dunia pendidikan di lingkungan madrasah. Dalam tahapan ini madrasah model dituntut untuk dapat mewujudkan dan mengembangkan kesadaran dan perubahan perilaku, bagi semua komponen madrasah -kepala sekolah, guru, peserta didik, orangtua,

pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya *output* dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu *output* berupa prestasi akademik (*academic achievement)* dan *output* berupa prestasi non-akademik *(non academic achievement)*. *Output* prestasi akademik misalnya, nilai UAN, lomba karya ilmiah remaja, lomba (Bahasa Inggris, Matematika, Fisika), cara-cara berpikir (kritis, kreatif/divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif dan ilmiah). *Output* non-akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerja sama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukaan. Untuk informasi lengkap lihat; Tim Penulis, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan* (Jakarta: Diknas, 2001), hlm. 12.

[15] Imam Suraji, *Efektifitas Penyelenggaraan Madrasah Model,* hlm. 15.

[16] *Ibid*.

dan lainnya- terutama dalam pengelolaan manajerial. Tahap ketiga adalah tahap *empowering* madrasah model. Pada tahap ini madrasah model diharapkan sudah dapat menginstitusionalisasikan madrasah dalam masyarakat.

Berkaitan dengan kegiatan dan program inovatif madrasah model di atas, madrasah model sesungguhnya mempunyai beberapa fungsi; pertama, Fungsi model: MTsN model menjadi standar semua aspek program akademis MTs, mutu pendidikan, kualifikasi kepala madrasah dan guru, fasilitas madrasah, operasional dan manajemen madrasah. Kedua, fungsi pelatihan: kepala madrasah dan guru master harus memberikan pelatihan berkala kepada kepala madrasah dan guru-guru MTs di wilayah binaannya. Ketiga, fungsi kepemimpinan: MTs model bertindak sebagai pemimpin atau pembina dalam berbagai aktivitas dari madrasah-madrasah yang berada di wilayah binaannya. Keempat, fungsi pelayanan sarana pendidikan: sarana-sarana pendidikan yang dimiliki MTs model dipergunakan sebagai sarana penunjang pendidikan bagi madrasah-madrasah yang berada di wilayah binaannya. Kelima, fungsi pengawasan dan supervisi: Kepala sekolah dan guru master MTsN model berkewajiban melakukan pengawasan dan supervisi terhadap pelaksanaan pendidikan pada madrasah binaannya. Keenam, fungsi pelayanan profesional: melalui MTsN model para kepala sekolah dan seluruh staf madrasah mendapatkan kesempatan untuk tumbuh menjadi tenaga kependidikan yang profesional.[17]

Keenam fungsi di atas dapat berjalan efektif apabila MTs Model yang ditunjuk oleh Kementerian Agama dapat

[17] "MTs model: Lokomotif Peningkatan Kualitas Madrasah," dalam *Jurnal Komunikasi Dunia Perguruan Madrasah,* hlm. 7.

melaksanakan pengelolaan melalui manajemen perencanaan dan pengembangan bagi pemberdayaan madrasah yang ada di sekitar madrasah model.

Komponen program pengembangan madrasah model mencakup (a) penambahan dan perbaikan ruang kelas kegiatan belajar, (b) pengadaan perpustakaan dan ruang baca, (c) pengadaan laboratorium IPA, (c) pengadaan laboratorium bahasa, (d) pengadaan fasilitas latihan komputer, (e) pengadaan ruang konsultasi, (f) pengadaan ruang serba guna, (g) pengadaan ruang guru dan kepala madrasah, (h) pengadaan fasilitas olahraga, dan (i) sanitasi. Sementara itu, komponen pengembangan untuk Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) yang dibangun secara terintegrasi dengan madrasah model mencakup (a) pengembangan alat bantu dan bahan ajar, (b) perpustakaan, (c) Lab. pengajaran IPA, (d) Lab. pengajaran bahasa, (e) Aula tempat perkuliahan, (f) asrama, (g) kantor untuk pengawas dan koordinator proyek.[18]

Di samping visi, misi, tujuan, dan landasan filosofi yang tepat, semua elemen madrasah (kepala sekolah, guru, karyawan, peserta didik, dan orangtua) juga diharapkan memahami dan menerima filosofi dan nilai-nilai yang telah dicanangkan. Filosofi tersebut akan memberi arah dan panduan bagi pengelola dalam setiap pelaksanaan kegiatan madrasah.

Dengan berpegang pada filosofi yang telah disepakati, madrasah model berorientasi pada pencapaian tujuan yang ditetapkan. Dalam hal ini madrasah membuat skala prioritas dan membatasi sasaran yang dapat dan harus dicapai.

---

[18] Ibrahim Musa, *Desentralisasi Kurikulum: Kesiapan Guru, Kepala MI dan MTs Kabid Binrua dan Kasi Binruais,* (Jakarta: Kemenag RI, 2000), hlm. 5.

Pengembangan institusi madrasah dipengaruhi oleh faktor pimpinan. Oleh karena itu, kepala madrasah model harus memiliki keberanian mengambil inisiatif dan tindakan yang tepat dalam mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi madrasah. Agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka kepala madrasah harus menguasai prinsip-prinsip kepemimpinan.[19]

Pertama, fleksibilitas. Kepala madrasah model harus berani mengubah paradigma dan sikap semua unsur yang terlibat dalam pengelolaan madrasah model (guru, karyawan, peserta didik, orangtua peserta didik, dan sebagian besar masyarakat) dalam rangka tanggung jawab mereka terhadap misi madrasah. Kedua, kepala madrasah model harus mampu mengkomunikasikan visi dan misi madrasah yang telah ditetapkan kepada semua elemen madrasah. Melalui cara tersebut, mereka diharapkan dapat mengerti, memahami, dan menerima beban tugas dan tanggung jawab dalam mengembangkan madrasah. Ketiga, kepala madrasah model harus memberikan perhatian yang serius pada upaya pencapaian visi, dan misi yang telah ditetapkan. Dengan cara itu, kepala madrasah model akan mendapatkan simpati dan dukungan seluruh elemen madrasah dalam upaya mewujudkan pengembangan madrasah yang telah ditetapkan. Keempat, kepala madrasah model harus melibatkan seluruh komponen madrasah (guru, karyawan, peserta didik, dan anggota masyarakat) dalam setiap kegiatan madrasah. Sehingga mereka mampu melaksanakan peran masing-masing secara efektif dalam upaya mengembangkan madrasah model berdasar pada visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

[19] *Ibid.,* hlm. 15-21.

Di samping itu, madrasah model diharapkan memiliki rencana strategi pengembangan (Renstra). Rencana pengembangan ini bersifat global dan merupakan strategi multidimensi untuk melaksanakan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Strategi ini harus komprehensif sehingga diharapkan dapat menjawab dan mengarahkan semua komponen yang ada dalam madrasah, seperti kurikulum, guru, administrasi, peserta didik, fasilitas, dan partisipasi masyarakat.

Pengelolaan madrasah yang ideal dapat memberikan ruang dan kesempatan masyarakat untuk berpartisipasi seluas-luasnya. Madrasah harus mampu menyerap keinginan masyarakat. Dengan cara tersebut, madrasah akan memperoleh dukungan masyarakat luas, baik dukungan materi maupun nonmateri.[20]

Pengenalan program madrasah kepada masyarakat dimaksudkan agar program tersebut sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Madrasah juga harus dapat melibatkan masyarakat dalam proses pegambilan kebijakan yang berdampak kepada masyarakat. Tentang persoalan bagaimana mekanismenya, tentu madrasah yang bersangkutan lebih mengetahui kondisi riil di lapangan apakah melalui komite madrasah atau mereka dipilih oleh pengelola madrasah model dengan persetujuan pihak yang berkepentingan. Sementara itu, pengambilan keputusan dapat dibuat secara aklamasi atau kolektif dan dapat pula dibuat individual.

Kejelasan dalam proses pengambilan keputusan diperlukan agar setiap unsur pengelola madrasah (kepala madrasah, guru, dan karyawan) dan elemen madrasah yang

[20] Saiful Umam dan Arief Subhan (ed.), *Bekerja Bersama Madrasah Membangun Model,* hlm. 76-79.

lain (peserta didik, orangtua, dan masyarakat) mengetahui tugas dan tanggung jawab masing-masing. Dengan demikian, tidak akan terjadi kemandekan dalam proses pengambilan keputusan.

Hal lain, yang perlu mendapat perhatian dalam pengelolaan madrasah model, adalah persoalan standar ideal madrasah. Madrasah yang ideal menetapkan standar yang tinggi dalam melaksanakan aktivitas dan kinerja seluruh anggotanya, misal melalui peraturan perilaku sehari-hari untuk guru, karyawan, dan anak didik.

Pengelolaan madrasah yang baik memiliki sistem evaluasi yang jujur. Masing-masing komponen madrasah memiliki standar evaluasi jelas. Misalnya, standar dan kriteria evaluasi terhadap guru; bagaimana kemampuannya dalam membuat rencana pembelajaran, menyampaikan kurikulum; kemampuan dalam menyampaikan pengajaran sesuai dengan rencana kurikulum dan metode yang efektif; kemampuan pengelolaan kelas, termasuk kedisiplinan; kemampuan menciptakan lingkungan belajar yang nyaman dan motivasi peserta didik untuk selalu belajar; kemampuan guru dalam menilai dan mengevaluasi peserta didik; kemampuan guru dalam pengembangan profesinya; serta bagaimana kemampuan guru dalam meningkatkan prestasi dan kemampuan peserta didik.[21]

Di samping standar evaluasi terhadap guru, madrasah sudah semestinya memiliki sistem evaluasi terhadap kinerja kepala madrasah, kinerja pegawai, pustakawan, laboran

[21] *Ibid.,* hlm. 47-49. Bandingkan dengan; Tim Penyusun, *Kepemimpinan Madrasah Mandiri* (Jakarta: Puslitbang Penidikan Agama dan Keagamaan dan Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan, 2003), hlm. 9-19.

maupun pihak-pihak lain yang terkait dengan pengelolaan madrasah. Dengan sistem evaluasi yang mapan, pengelola akan mudah mengidentifikasi persoalan-persoalan madrasah secara komprehensif, cepat, dan cermat.

Manajemen madrasah diharapkan dapat berjalan secara efektif. Madrasah yang baik memiliki sistem pengelolaan yang teratur dan terencana. Hal ini dapat terwujud jika terdapat kerja sama yang intens antara kepala madrasah, guru, karyawan, peserta didik, dan masyarakat dalam memajukan penyelenggaraan madrasah. Mereka merupakan satu tim yang saling menopang.

Madrasah Model adalah madrasah yang minimal memenuhi standar nasional pendidikan. Standar Nasional Pendidikan (SNP) bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak dan peradaban bangsa yang bermartabat.[22]

Secara garis besar standar mutu tersebut antara lain:

1. Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
2. Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada suatu madrasah untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
3. Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

[22] Depag RI, *Desain Pengembangan Madrasah* (Jakarta: MP3A Kemenag RI, 2005), hlm. 58.

4. Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental serta pendidikan dalam jabatan.
5. Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi, dan sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
6. Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat madrasah, kabupaten/kota, provinsi atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
7. Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi madrasah yang berlaku selama satu tahun.
8. Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.
9. Standar budaya madrasah adalah karakter atau pandangan hidup madrasah yang merefleksikan keyakinan nilai, norma, dan kebiasaan yang dibentuk dan disepakati bersama oleh warga madrasah.[23]

Untuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan pada madrasah agar sesuai dengan 9 (sembilan) hal yang

[23] Depag RI, *Desain Pengembangan Madrasah,* hlm. 59.

distandarkan, maka perlu dilakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa standarisasi mutu madrasah menjadi bagian integral dari implementasi model pengembangan mutu madrasah. Usaha evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi adalah salah satu bentuk penjaminan mutu dan pemberdayaan madrasah mencapai satuan pendidikan yang islami yang dapat memenuhi harapan masyarakat.

Berkaitan dengan rencana mewujudkan madrasah unggul, Syaiful Sagala berpendapat bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan dan mencapai sekolah model dan unggul maka diperlukan konsep yang berangkat dari proses manajemen yang mendesain sedemikian rupa konsistensi visi dengan misi dan juga konsistensi tujuan dengan target dan diimplementasikan dalam program kerja, dengan mengakomodir keinginan lingkungan strategis mengacu pada ukuran kualitas yang ditentukan.[24]

Menurut H. Abuddin Nata, agar tetap bertahan dan mampu merespon kebutuhan masyarakat pada setiap zaman, maka sekolah-sekolah model dan unggulan yang bernuansa Islam harus memiliki strategi peningkatan kualitas dan cara pengukurannya yang efektif.[25]

Adapun langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mewujudkan madrasah model antara lain:

---

[24] Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu,* hlm. 79.

[25] Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Isalam di Indonesia* (Bogor: Kencana, 2003), hlm. 172.

1. Penyusunan Rencana Induk Pengembangan Madrasah (RIPM)

   Dalam penyusunan Rencana Induk Pengembangan Madrasah (RIPM), langkah-langkahnya adalah melakukan potret diri, menyusun profil madrasah, merumuskan visi dan misi madrasah, merumuskan tujuan, arah dan sasaran madrasah, mengidentifikasi fungsi-fungasi komponen madrasah, melakukan analisis faktor-faktor kunci keberhasilan madrasah, dan mengidentifikasi langkah-langkah pemecahan masalah dan penyusunan rencana tindakan (*action plan*).[26]
2. Melakukan Potret Diri *(Self Assesment)* atau *School Review*

   Potret diri dalam madrasah merupakan suatu proses pengumpulan dan pemrosesan data dan informasi yang akan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan, pengelolaan, dan pengembangan madrasah yang bertujuan untuk mengetahui gambaran mengenai kinerja dan keadaan dirinya melalui pengkajian dan analisis yang dilakukan oleh madrasah pendiri sebagai lembaga penyelenggara mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.[27]
3. Penyusunan Profil Madrasah

   Profil madrasah merupakan gambaran nyata kondisi madrasah saat ini dari hasil potret diri yang telah dilakukan secara cermat dan menghasilkan data dan informasai yang lengkap.[28]

---

[26] Depag RI, *Profil Madrasah Masa Depan,* hlm. 124.
[27] Depag RI, *Profil Madrasah Masa Depan,* hlm. 125.
[28] Depag RI, *Profil Madrasah Masa Depan,* hlm. 126.

4. Perumusan Visi dan Misi Madrasah

   Visi adalah gambaran konseptual tentang keinginan masa depan. Visi madrasah adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil madrasah yang diinginkan di masa datang. Misi adalah jabaran dari visi yang telah dirumuskan sebagai alasan untuk apa madrasah itu ada atau didirikan.[29]

5. Merumuskan Tujuan Pengembangan Madrasah

   Berangkat dari visi dan misi, selanjutnya madrasah merumuskan tujuan. Tujuan merupakan target-target terstruktur dan spesifik dalam rangka pencapaian sasaran atau hasil yang diinginkan.[30]

6. Menentukan Arah dan Sasaran Pengembangan Madrasah

   Arah pengembangan madrasah mencakup 9 bidang komponen madrasah: 1) Isi kurikulum, 2) Proses pembelajaran, 3) Kompetensi lulusan, 4) Pendidik dan tenaga kependidikan, 5) Sarana dan prasarana 6) Pengelolaan, 7) Pembiayaan, 8) Penilaian pendidikan, dan 9) Budaya madrasah.[31]

7. Mengidentifikasi Fungsi-fungsi Komponen Madrasah

   Setelah sasaran ditentukan, selanjutnya dilakukan identifikasi fungsi-fungsi komponen-komponen pendidikan yang diperlukan untuk mencapai sasaran pendidikan madrasah.[32]

---

[29] Depag RI, *Profil Madrasah Masa Depan,* hlm. 128.
[30] Depag RI, *Profil Madrasah Masa Depan,* hlm. 131-132.
[31] Depag RI, *Profil Madrasah Masa Depan,* hlm. 133.
[32] Depag RI, *Profil Madrasah Masa Depan,* hlm. 133.

COPYRIGHT © 2021 PENERBIT NEM

8. Melakukan Analisis Lingkungan Strategis dan Tantangan Nyata

   Analisis lingkungan strategis madrasah dimaksudkan untuk langkah mengidentifikasi kondisi lingkungan madrasah, baik internal maupun eksternal. Pengidentifikasian ini difokuskan pada hal-hal yang diperkirakan dapat mempengaruhi gerak maju madrasah.[33]

9. Melakukan Analisis Faktor-faktor Kunci Keberhasilan Madrasah (*Critical Succes Factors/CSF*)

   Faktor-faktor kunci keberhasilan madrasah dirumuskan untuk memberikan gambaran konkrit mengenai faktor apa saja yang dibutuhkan oleh madrasah agar rencana strategis dapat terlaksana dengan baik sehingga dapat mencapai visi dan mewujudkan misinya.[34]

10. Mengidentifikasi Alternatif Pemecahan Masalah

    Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, maka dapat diidentifikasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi madrasah pada hampir semua fungsi yang diberikan. Pada fungsi kurikulum yang menjadi kelemahan, misalnya, kurikulum belum dapat menjawab kebutuhan masyarakat dan dunia usaha/dunia industri yang disebabkan guru belum mampu mengembangkan kurikulum.[35]

©Hak Cipta 2021 PENERBIT NEM

[33] Depag RI, *Profil Madrasah Masa Depan,* hlm. 135.
[34] Depag RI, *Profil Madrasah Masa Depan,* hlm. 136.
[35] Depag RI, *Profil Madrasah Masa Depan,* hlm. 137.

11. Menyusun Rencana Tindakan (*Action Plan*) dan Program Kerja sebagai Strategi Operasional

    Strategi operasional merupakan strategi yang dibuat dalam bentuk rencana tindakan yang akan dilakukan untuk mengimplementasikan rencana stategis yang telah dirumuskan. Rencana tindakan ini disusun berdasarkan sasaran yang telah dirumuskan sebelumnya.[36]

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa langkah-langkah dalam mewujudkan madrasah model pada dasarnya secara teknis dilakukan agar madrasah mampu mengatasi permasalahan yang dihadapi dan dapat mengembangkan pelaksanaan program secara bertahap dan terus-menerus sesuai dengan prioritas yang ditetapkan dalam pencapaian predikat madrasah model sesuai standarisasi pengembangan mutu madrasah model.

Adapun manajemen pengembangan madrasah model secara terperinci dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Aspek Administrasi/Manajemen; Maksimal 6 kelas untuk tiap angkatan, tiap kelas terdiri dari 30 siswa, rasio guru kelas adalah 1 : 25, mendokumentasi perkembangan tiap siswa dari MI sampai PT, transparan dan akuntabel.
2. Aspek Ketenagaan; tenaga adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Yang termasuk ke dalam tenaga kependidikan adalah: kepala satuan pendidikan; pendidik; dan tenaga kependidikan lainnya.

[36] Depag RI, *Profil Madrasah Masa Depan,* hlm. 141.

a. Kepala Satuan Pendidikan: Kepala Satuan Pendidikan yaitu orang yang diberi wewenang dan tanggung jawab untuk memimpin satuan pendidikan tersebut. Kepala Satuan Pendidikan harus mampu melaksanakan peran dan tugasnya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator, figur dan mediator (Emaslim-FM). Istilah lain untuk Kepala Satuan Pendidikan adalah: Kepala Sekolah, Rektor, dan Direktur.

   Adapun persyaratan kepala satuan pendidikan atau kepala madrasah pada madrasah model, antara lain: minimal S-2 untuk MA, S-1 untuk MTs dan MI, pengalaman minimal 5 tahun menjadi kepala madrasah, mampu berbahasa Arab dan atau Inggris, lulus tes (*fit & proper test*), dan siap tinggal di kompleks madrasah.

b. Pendidik/Guru; Pendidik atau di Indonesia lebih dikenal dengan pengajar adalah tenaga kependidikan yang berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan dengan tugas khusus sebagai profesi pendidik. Pendidik mempunyai sebutan lain sesuai kekhususannya, yaitu: guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, ustadz, dan sebutan lainnya.

   Adapun persyaratan tenaga pendidik pada madrasah model antara lain: minimal S-1, spesialisasi sesuai mata pelajaran, pengalaman mengajar minimal 5 tahun, mampu berbahasa Arab dan atau Inggris, lulus test (*fit & proper test*), ada perjanjian yang harus ditandatangani tiap tahun.

Copyright © 2021 PENERBIT IAIN

c. Tenaga Kependidikan Lainnya: Tenaga kependidikan lainnya ialah orang yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan walaupun secara tidak langsung terlibat dalam proses pendidikan, di antaranya:
   1) Wakil-wakil/Kepala Urusan umumnya pendidik yang mempunyai tugas tambahan dalam bidang yang khusus, untuk membantu Kepala Satuan Pendidikan dalam penyelenggaraan pendidikan pada institusi tersebut. Contoh: Kepala Urusan Kurikulum.
   2) Tata Usaha adalah Tenaga Kependidikan yang bertugas dalam bidang administrasi instansi tersebut. Bidang administrasi yang dikelola di antaranya; administrasi surat menyurat dan pengarsipan, administrasi kepegawaian, administrasi peserta didik, administrasi keuangan, dan administrasi inventaris.
   3) Laboran adalah petugas khusus yang bertanggung jawab terhadap alat dan bahan di laboratorium.
   4) Pustakawan, Pelatih ekstrakurikuler, Petugas keamanan (penjaga sekolah), Petugas kebersihan, dan lainnya

Adapun persyaratan tenaga kependidikan pada madrasah model antara lain: minimal S-1, spesialisasi sesuai bidang tugas, dan pengalaman mengelola minimal 3 tahun.

COPYRIGHT © 2021 PENERBIT NEM

3. Aspek Kesiswaan: *Input;* sepuluh besar MTs (untuk MA), sepuluh besar MI (untuk MTs), lulus test (akademik, Arab, inggris). *Output;* menguasai berbagai disiplin ilmu, mampu berbahasa Arab dan/atau Inggris, terampil menulis dan berbicara (Indonesia) dengan baik, dan siap bersaing untuk memasuki universitas/institut bermutu dalam negeri.
4. Aspek Kultur Belajar; *full-day school, students centered learning, student inquiry, contextual teaching and learning*, kurikulum dikembangkan dengan melibatkan seluruh elemen, madrasah termasuk siswa, bahasa pengantar Arab dan Inggris, sistem *drop-out,* pendekatan belajar dengan fleksibelitas tinggi dengan mengikuti perkembangan metode-metode pembelajaran terbaru.
5. Aspek Sarana Prasarana: perpustakaan yang memadai, laboratorium (Bahasa, IPA, dan Matematika), laboratorium alam (perkebunan dan lain-lain) yang memadai, mushalla, lapangan/fasilitas olahraga (bola kaki, basket, dan lain-lain).[37]

~oOo~

[37] Depag RI, *Profil Madrasah Masa Depan,* hlm. 57-60.

Bab 3

KINERJA DAN PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN FORMAL MTsN MODEL MENURUT STANDAR PELAYANAN MINIMAL (SPM), STANDAR SEKOLAH NASIONAL (SSN) DAN STANDAR NASIONAL PENDIDIKAN (SNP)

Copyright © 2021 PENERBIT NEM

Keberhasilan atau gagalnya institusi pendidikan dalam mengemban misinya ditentukan oleh mutu keinterelasian komponen atau unsur-unsur sistemik yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas proses transformasi dan mutu hasil kerja institusi pendidikan, seperti tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, biaya, anak didik, masyarakat, dan lingkungan pendukungnya. Dari sekian banyak subsistem yang memberikan kontribusi terhadap kualitas proses dan keluaran pendidikan, dalam makna *educational outcomes*, subsistem tenaga kependidikan telah memainkan peranan yang paling esensial.

Untuk memahami istilah komponen, sebaiknya istilah sistem dipahami lebih dahulu. Sistem adalah suatu totalitas yang bertujuan dan tersusun dari rangkaian unsur yang terlibat secara langsung dalam suatu sistem. Karena pendidikan dapat dipandang sebagai suatu sistem, maka komponen pendidikan adalah unsur yang terlibat secara langsung dalam kegiatan pendidikan, termasuk tenaga kependidikan.

Secara umum tenaga kependidikan dapat dibedakan menjadi lima kategori, yaitu:

1. Tenaga pendidik, terdiri atas pembimbing, penguji, pengajar, dan pelatih;
2. Tenaga fungsional kependidikan, terdiri atas penilik, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang kependidikan, dan pustakawan;
3. Tenaga, teknis kependidikan, terdiri atas laboran dan teknisi sumber belajar;
4. Tenaga pengelola satuan pendidikan, terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah;
5. Tenaga lain yang mengurusi masalah-masalah manajerial atau administratif kependidikan.[1]

Secara sederhana komponen tenaga pendidikan dan fungsi pokok tenaga kependidikan di sekolah sebagaimana disebutkan di atas adalah sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah, bertanggung jawab atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan keseluruhan kegiatan pendidikan di sekolah.
2. Wakil Kepala Sekolah Urusan Kurikulum, bertanggung jawab membantu Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan kegiatan-kegiatan yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan kurikulum dan proses pembelajaran.
3. Wakil Kepala Sekolah Urusan Kesiswaan, bertanggung jawab membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan-kegiatan kesiswaan dan ekstrakurikuler.

[1] Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2004), hlm. 18.

4. Wakil Kepala Sekolah Urusan Sarana Prasarana, bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan inventarisasi, pendayagunaan, dan pemeliharaan, sarana prasarana dan sumber keuangan sekolah.
5. Wakil Kepala Sekolah Urusan Pelayanan Khusus, bertanggung jawab membantu Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan pelayanan-pelayanan khusus, seperti bimbingan dan penyuluhan, usaha kesehatan sekolah, dan perpustakaan sekolah.
6. Guru, bertanggung jawab atas pelaksanaan proses pembelajaran bagi siswa.
7. Guru BP, bertanggung jawab atas penyelenggaraan program bimbingan dan penyuluhan di sekolah dengan membantu menanggulangi masalah-masalah pribadi, kesulitan belajar, dan karir masa depan siswa.
8. Pengembang kurikulum dan teknologi pendidikan, bertanggung jawab atas penyelenggaraan program-program kurikulum dan pengembangan alat bantu pembelajaran.
9. Pengembang tes, bertanggung jawab atas penyelenggaraan program-program pengembangan alat pengukuran dan evaluasi kegiatan-kegiatan belajar dan kepribadian siswa.
10. Pustakawan, bertanggung jawab atas penyelenggaraan program kegiatan pengelolaan perpustakaan sekolah.
11. Laboran, bertanggung jawab atas penyelenggaraan program pengelolaan laboratorium sekolah.
12. Teknisi sumber belajar, bertanggung jawab atas pengelolaan dan pemberian bantuan teknis sumber-sumber belajar bagi kepentingan proses pembelajaran guru dan siswa.

Copyright © 2021 PENERBIT NEM

Selanjutnya komponen-komponen pendidikan formal yang akan dikaji pada studi ini hanya meliputi; tenaga kependidikan (kepala madrasah, pendidik, dll), peserta didik, kurikulum, sarana dan prasarana, laboran, dan perpustakaan.

1. Kurikulum

Kurikulum madrasah merupakan pedoman bagi guru dalam menyelenggarakan pembelajaran. Kurikulum memberikan *subject matter* yang perlu diajarkan kepada peserta didik berdasarkan pertimbangan akademik dan perkembangan psikologi murid, artinya yang diajarkan pada peserta didik adalah yang dibutuhkan olehnya dan menstimulasi peserta didik untuk mempelajari sendiri. Kurikulum merupakan suatu perangkat rencana pengaturan mengenai isi, bahan, dan tujuan maupun pendekatan yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Kurikulum untuk MI, MTs, MA maupun pendidikan bentuk lain yang sederajat dapat memasukkan pendidikan kecakapan hidup. Adapun pendidikan kecakapan hidup mencakup kecakapan pribadi, kecakapan sosial, kecakapan akademik dan kecakapan vokasional.

Dalam pandangan Standar Pelayanan Minimal (SPM), secara umum kurikulum sekurang-kurangnya memuat bahan kajian dan mata pelajaran yang antara lain, pendidikan agama, pendidikan pancasila dan kewarganegaraan, bahasa Indonesia, matematika, IPA, IPS, kerajinan tangan dan kesenian, pendidikan jasmani, bahasa Inggris dan muatan lokal.[2] Lama pendidikan,

[2] Dikembangkan oleh pemerintah daerah sesuai dengan komisi dan kebutuhan pembangunan daerah, lingkungan sosial, dan budaya daerah.

berlangsung selama tiga tahun dibagi dalam sistem kelas, sehingga terdapat kelas I sampai kelas III, dan alokasi waktu, atau jumlah efektif belajar sebanyak 1.680 jam/tahun atau 42 jam/minggu satu jam pelajaran adalah 45 menit, termasuk waktu bagi penyelenggaraan penilaian kemajuan hasil belajar siswa.[3]

Peraturan pemerintah No. 19 tahun 2005[4] tentang Standar Nasional Pendidikan pasal (6) ayat (1) menjelaskan bahwa kerangka dasar dan struktur kurikulum untuk jenis pendidikan umum, kejuruan, dan khusus pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas; a) kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia; b) kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian; c) kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi; d) kelompok mata pelajaran estetika; e) kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga, dan kesehatan.

Selanjutnya, Standar Isi (SI) pada kurikulum setidaknya meliputi lingkup materi dan tingkat kompetensi yang mencakup kerangka dasar dan struktur keilmuan, beban belajar, kurikulum tingkat madrasah, dan kalender akademik. Adapun standar isi yang perlu diperhatikan antara lain:[5] Pertama, kerangka dasar dan struktur kurikulum. Kerangka dasar dan struktur kurikulum merupakan rambu-rambu yang ditetapkan

[3] Tim Penyusun, *Keputusan Mendiknas RI,* hlm. 46.

[4] Lihat; Standar Nasional Pendidikan dalam PP No. 19 tahun 2005 Bab III standar isi bagian kedua tentang kerangka dasar dan struktur kurikulum.

[5] Chaeruddin, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan* (Yogyakarta: Madrasah Development Center, 2007), hlm. 53.

untuk dijadikan pedoman penyusunan kurikulum tingkat madrasah dan silabusnya pada setiap madrasah.

Kedua, beban belajar. Beban belajar untuk madrasah pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menggunakan jam pembelajaran setiap minggu, setiap semester dengan sistem tatap muka, penugasan, terstruktur, kegiatan mandiri, tidak terstruktur, sesuai kebutuhan dan ciri khas masing-masing.

Ketiga, kurikulum tingkat madrasah. Kurikulum tingkat madrasah merupakan kurikulum operasional yang disusun oleh dan dilaksanakan di masing-masing madrasah. Penyusunan kurikulum pada tingkat madrasah pada jenjang pendidikan dasar dan menengah beserta panduannya disusun oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).

Keempat, kalender pendidikan atau akademik. Kalender pendidikan meliputi permulaan tahun ajaran, minggu efektif belajar, waktu pembelajaran efektif dan hari libur. Adapun hari libur dapat berbentuk jeda tengah semester selama-lamanya satu minggu dan jeda antarsemester. Kalender akademik setiap madrasah diatur lebih lanjut dengan peraturan menteri.

Dalam sistem pendidikan nasional, ketentuan tentang kurikulum mempunyai peran yang penting karena semua kebijakan tentang jenis dan jumlah mata pelajaran, alokasi waktu belajar dan jadwal pengujian, persyaratan kualifikasi guru, dan jenis bahan ajar yang diperlukan bermuara pada upaya untuk mencapai sasaran kurikulum tersebut. Jika kurikulum terlalu luas cakupannya, maka beban belajar akan menjadi berat dan penyelesaian satu siklus pendidikan akan menjadi lebih panjang.

Sementara itu, bagi madrasah model, pengembangan kurikulum[6] didasarkan pada beberapa hal. Pertama, apa yang semestinya diketahui oleh peserta didik. Kedua, apa yang semestinya diperlukan oleh peserta didik untuk dipahami. Ketiga, apa yang menjadi nilai lebih bagi peserta didik. Keempat, apa yang dapat dilakukan oleh peserta didik.[7] Oleh karena itu, konsep yang dikembangkan madrasah model adalah dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi serta implementasi kurikulum 2004, antara lain melalui: (1) peningkatan mutu pembelajaran mata pelajaran inti *(core subject)* seperti; matematika, fisika, biologi dan bahasa Inggris dan (2) penerapan peningkatan kemampuan dasar *(basic competences)* yang harus dikuasai peserta didik dalam mata pelajaran dan jenjang tertentu.

Apabila dicermati, upaya pengembangan standar isi kurikulum madrasah model memiliki kesamaan dengan aspek-aspek yang dikembangkan dalam program-program rintisan kurikulum sekolah standar nasional (SSN)[8] bidang kurikulum yang terdiri dari kelompok mata pelajaran kecakapan hidup (kecakapan pribadi, sosial, akademik) dan kurikulum muatan lokal. Titik

---

[6] *Ibid.* Tujuan peningkatan dan pengembangan kurikulum madrasah model yaitu kemampuan kompetensi dasar peserta didik, yaitu; Pertama, mampu menjadi warga masyarakat masa depan. Kedua, konsep dasar dari disiplin ilmu yang perlu dikuasai *(content objectives)*. Ketiga, pengintegrasian nilai-nilai Islam yang membuahkan pola berpikir, bersikap, dan berperilaku Islami. Lihat; Tim Penyusun, *Pedoman Umum Pengelolaan MAN Model,* hlm. 2-1, 2-2.

[7] Lihat "MTs model: Lokomotif Peningkatan Kualitas Madrasah," dalam; *Jurnal Komunikasi Dunia Perguruan Madrasah,* hlm. 19.

[8] Direktorat Pembinaan SMP, *Petunjuk Pelaksanaan Bantuan Mutu Sekolah Potensial,* hlm. 34-35.

kesamaan tersebut terletak pada tujuan membangun peserta didik yang memiliki kepribadian secara intelektual dengan tetap berdasar pada nilai-nilai sosial di lingkungan sekolah dan masyarakatnya. Namun, titik perbedaannya jelas terlihat pada kurikulum muatan lokal. Pengembangan standar isi kurikulum madrasah model akan lebih kaya daripada pengembangan kurikulum muatan lokal madrasah nonmodel.

Madrasah model dalam percaturan global berupaya membentuk peserta didik yang mandiri. Oleh karena itu, peserta didik dibekali kecakapan hidup *(life skill)* melalui muatan, proses pembelajaran, dan aktivitas lain yang bersumber dari penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kecakapan hidup di sini tidak semata-mata terkait dengan motif ekonomi secara sempit, seperti keterampilan kerja, tetapi juga menyangkut aspek sosial budaya, seperti cakap berdemokrasi, ulet, dan memiliki budaya belajar sepanjang hayat.[9]

Tampak sekali bahwa orientasi ke depan madrasah model dalam menanamkan kecakapan hidup adalah agar peserta didik dapat melakukan sesuatu dalam bentuk kemahiran di atas, penetapan standar pencapaian

[9] Urgensi penyerapan kurikulum 2004 bagi lulusan lembaga pendidikan Islam MTs secara umum sebagai berikut: 1. Meyakini, memahami, dan menjalankan ajaran agama yang diyakini dalam kehidupan; 2. Memahami dan menjalankan hak serta kewajiban untuk berkarya dan memanfaatkan lingkungan secara bertanggung jawab; 3. Berpikir secara logis, kritis, dan kreatif inovatif, memecahkan masalah serta berkomunikasi melalui berbagai media; 4. Menyenangi dan menghargai seni; 5. Membiasakan pola hidup bersih, bugar, dan sehat; 6. Berpartisipasi dalam kehidupan sebagai cermin rasa cinta dan bangga terhadap bangsa dan tanah air. Tim Penyusun, *Strategi Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi di Madrasah* (Jakarta: Kemenag RI, 2004), hlm. 18.

kompetensi dan standar mutu pendidikan secara nasional merupakan jaminan bagi laju pendidikan nasional, termasuk madrasah model. Dengan demikian, manusia cerdas bernalar yang melakukan penerapan ilmu pengetahuan secara terus-menerus akan terbentuk dalam pribadi peserta didik sebagai watak dan etos yang terkristalisasi.

2. Sarana dan Prasarana

Kementerian Agama melalui proyek *Basic Educational Project* (BEP) mengembangkan madrasah model untuk mendemonstrasikan konsep, prinsip, sistem dan prosedur pengajaran yang efektif dan peserta didik belajar aktif dalam rangka menjamin tercapainya hasil belajar yang tinggi. Oleh karena itu, madrasah model dilengkapi dengan fasilitas pembelajaran yang memadai.[10] MTs model dilengkapi dengan pusat sumber belajar bersama (PSBB) yang berfungsi sebagai laboratorium pengembangan bahan ajar yang dibuat dengan menggunakan bahan lokal, tempat latihan praktik mengajar yang efektif dan merupakan sumber

[10] Komponen program pengembangan madrasah model mencakup: penambahan dan perbaikan ruang kelas dan kegiatan belajar, pengadaan perpustakaan dan ruang baca, pengadaan laboratorium IPA, bahasa, pengadaan fasilitas latihan komputer, pengadaan ruang konsultasi, pengadaan ruangan serbaguna (aula), pengadaan ruang guru dan kepala madrasah, pengadaan ruang dan alat-alat Pendidikan Teknologi Dasar, pengadaan fasilitas olahraga dan seni tari. Komponen program pengembangan Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) yang dibangun secara terintegrasi dengan MTs model mencakup: pengembangan alat bantu dan bahan ajar, perpustakaan, laboratorium pengajaran IPA, bahasa, aula tempat perkuliahan, asrama, dan kantor untuk pengawas dan kordinator proyek. Ibrahim Musa, *Desentralisasi Kurikulum,* hlm. 5.

belajar bersama bagi guru madrasah sekitarnya, pengawas, dan kepala madrasah. Selain fasilitas pembelajaran, madrasah model dilengkapi pula dengan guru inti (guru bina) dan tenaga konsultan pendamping.

Dengan demikian, madrasah model dari segi fasilitas pendidikan berbeda dengan madrasah secara umum. Madrasah model memiliki fasilitas yang dari segi fungsinya oleh Imam Suraji, dapat dibedakan menjadi tiga.[11] Pertama, bangunan untuk pendidikan, yang terdiri atas ruang teori atau kelas; laboratorium; perpustakaan dan ruang media pendidikan; ruang bimbingan dan konseling; ruang olahraga, asrama peserta didik dan masjid/mushalla. Kedua, bangunan administrasi, yaitu meliputi: ruang kepala madrasah dan wakil kepala madrasah; ruang staf pembantu kepala madrasah; ruang tata usaha; ruang guru; ruang sidang, dan gudang. Ketiga, bangunan penunjang madrasah model meliputi; ruang serbaguna; ruang koperasi; ruang UKM (Usaha Kesehatan Madrasah); ruang OSIS; ruang kantin; ruang peralatan kebersihan; ruang kamar mandi dan WC, dan tempat parkir.

Di samping fasilitas gedung, madrasah model juga dilengkapi dengan fasilitas lain yang diperlukan dalam meningkatkan kualitas madrasah model, seperti; alat-alat laboratorium, alat-alat olahraga, alat-alat kesenian, alat-alat keterampilan, dan buku perpustakaan. Kemampuan Kementerian Agama melalui BEP dalam membangun

[11] Imam Suraji, dkk., *Efektifitas Penyelenggaraan Madrasah Model,* hlm. 18. Lihat juga; "MTs Model: Lokomotif Peningkatan Kualitas Madrasah dan Madrasah Model Indikator Objektif dan Operasional," dalam *Jurnal Komunikasi Dunia Perguruan Madrasah,* hlm. 4-17.

fasilitas pembelajaran yang lengkap tersebut merupakan terobosan yang pantas diapresiasi. Setidaknya terobosan tersebut memberikan kesempatan kepada masyarakat bawah untuk mengenyam pendidikan dengan fasilitas pendidikan lengkap dan modern.

Di samping bertujuan untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran di madrasah model, fasilitas yang tersedia di madrasah model diharapkan dapat dimanfaatkan oleh madrasah sekitarnya. Jadi, madrasah model tidak hanya diharapkan menjadi madrasah yang berprestasi dan berkualitas untuk dirinya sendiri, tetapi juga mampu untuk meningkatkan prestasi dan kualitas madrasah di sekitarnya. Konsep tanggung jawab terhadap sesama ini sengaja ditekankan pada madrasah model mengingat jumlah madrasah di sekitar madrasah model cukup banyak dengan fasilitas yang pada umumnya rendah.[12]

Mengenai sarana dan prasarana, Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan Standar Nasional Pendidikan (SNP) dalam Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 Pasal 1 ayat (8), Pasal 42 ayat (1) menyatakan bahwa target yang akan dicapai standar sarana dan prasarana antara lain; (a) setiap madrasah wajib memiliki sarana keperabotan, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku, dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkesinambungan; (b) setiap madrasah wajib memiliki prasarana yang

[12] Saiful Umam dan Arief Subhan, *Bekerja Bersama Madrasah Membangun Model,* hlm. 63-71. Lihat; Chaeruddin, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan,* hlm. 62.

meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan, ruang pendidik, ruang TU, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat olahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkesinambungan; (c) standar keragaman jenis peralatan laboratorium ilmu pengetahuan alam, laboratorium bahasa, laboratorium komputer, dan peralatan pembelajaran lain pada madrasah yang dinyatakan dalam daftar yang berisi jenis minimal perlatan yang harus disediakan; (d) standar buku perpustakaan dinyatakan dalam jumlah judul dan jenis buku di perpustakaan madrasah; (e) lahan untuk bangunan madrasah, lahan praktik, lahan untuk prasarana penunjang, dan lahan pertamanan untuk menjadikan madrasah sebagai lingkungan yang secara ekologis nyaman dan sehat. Standar lahan madrasah dinyatakan dalam rasio luas lahan per peserta didik; (f) standar letak lahan madrasah mempertimbangkan letak lahan madrasah di dalam klaster madrasah sejenis dan sejenjang serta letak lahan madrasah di dalam klaster madrasah yang menjadi pengumpan masukan peserta didik. Standar letak lahan madrasah mempertimbangkan jarak tempuh maksimal yang harus dilalui oleh peserta didik untuk menjangkau madrasah tersebut.

Konsep pengembangan fasilitas dan sarana madrasah model memiliki kesamaan konsep dengan standar pelayanan minimal dan standar nasional pendidikan dalam mempertimbangkan segi keamanan, kenyamanan,

dan kesehatan lingkungan, juga dalam pengadaan, pengelolaan, dan pemeliharaan bidang sarana sekolah.[13]

Program-program dan kegiatan yang dapat dikembangkan oleh rintisan SSN mengenai standar prasarana dan sarana, baik secara kuantitas maupun kualitas, antara lain; pengembangan prasarana pendidikan dan/atau pembelajaran, penciptaan atau pengembangan lingkungan belajar yang kondusif; peningkatan dan pengembangan peralatan laboratorium komputer, IPA, Bahasa dan laboratorium lainnya; pengembangan jaringan internet, baik bagi peserta didik, pendidik, maupun tenaga kependidikan; pengembangan atau peningkatan peralatan/bahan perawatan sarana dan prasarana pendidikan; dan pengembangan peralatan dan inovasi pusat-pusat sumber belajar.

3. Kepala Madrasah

Kepala madrasah[14] memiliki peran dan tanggung jawab yang besar dalam membangun dan memajukan

---

[13] Untuk informasi detail tentang ini lihat; Tim, *Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI*, hlm. 31-57. Lihat juga Penjelasan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Bab VII Standar Sarana dan Prasarana Pasal 42 ayat (1). Baca juga; Direktorat Pembinaan SMP, *Petunjuk Pelaksanaan Bantuan Mutu Sekolah Potensial,* hlm. 41.

[14] Pada dataran teori, kriteria pemilihan dan penunjukan kepala madrasah model dilaksanakan dengan cara seleksi di antara wakil kepala madrasah dan guru senior dari seluruh madrasah di setiap provinsi oleh panitia pemilihan (terdiri dari pegawai senior Kanwil, KanKemenag dan UIN atau IAIN) melalui wawancara dan evaluasi kinerjanya yang telah lalu, dengan syarat pendidikan minimal; Kepala MIN model (D2, sebaiknya D3 dari Tarbiyah UIN atau IAIN atau IKIP (UNY, UNNES, UPI Bandung dan UNJ) dan pernah mengikuti paling tidak sekali pelatihan tentang administrasi dan supervisi madrasah dan memiliki pengalaman mengajar 10 tahun lebih serta sebagai administrasi sekolah

madrasah. Kemajuan madrasah ditentukan kemampuan kepala madrasah dalam merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengevaluasi program-program madrasah. Di sisi lain, kepala madrasah harus dapat membuat visi, misi, dan tujuan madrasah. Di samping itu, kepala madrasah dituntut memiliki kemampuan dalam merumuskan rencana pengembangan fisik dan nonfisik, dan upaya-upaya apa saja yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas *human resource* (SDM) dan kemampuan yang dimiliki.[15]

Kepala madrasah juga disyaratkan memiliki kemampuan untuk menganalisis faktor-faktor pendorong

(sebagai wakil kepala madrasah atau sebagai guru senior tiga tahun atau lebih dan memiliki kepribadian kharismatik, kepemimpinan, inovatif, dan tanggung jawab di dalam dunia dinamika pendidikan ke-Islaman. Lihat; Ghulam Farid Malik, *Pedoman Manajemen Madrasah* (Yogyakarta: Kemenag RI, BEP dan FKBA Yogyakarta, 2000), hlm. 27-28.

[15] Saiful Umam dan Arief Subhan, *Bekerja Bersama Madrasah,* hlm. 43. Menurut Headley Beare, et. al., Kepala madrasah diharapkan memiliki beberapa kemampuan. Pertama, bekerja sama dengan guru-guru dan memiliki kemampuan mengikhtiarkan kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan kemampuan profesional para guru dan staf yang merupakan manifestasi dari peranannya sebagai supervisor. Kedua, melakukan penilaian terhadap guru sebagai bagian dari kebijakan sekolah secara keseluruhan. Ketiga, merumuskan kebijakan dan pelaksanaannya untuk mendukung proses pembelajaran dan menciptakan kondisi yang mendukung terciptanya keunggulan. Keempat, dapat mempertanggungjawabkan pengelolaaan sumber sekolah untuk menumbuhkembangkan kepercayaan masyarakat. Kelima, evaluasi penyelenggaraan program pendidikan yang berkesinambungan untuk mendapatkan informasi. Keenam, melakukan koordinasi pada tingkat horizontal dan vertikal untuk memastikan efektifitas dan efisiensi penggunaan personel, waktu, dana, kurikulum, dan kegiatan. Ketujuh, mengantisipasi risiko atau hambatan-hambatan yang mempengaruhi kualitas pembelajaran. Lihat; Headley Beare, et. al., *Creating an Excellent School* (London: Routledge, 1991), hlm. 15-155.

dan penghambat kemajuan madrasah. Faktor tersebut bisa dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal). Kepala madrasah diharapkan untuk dapat melibatkan semua elemen madrasah, seperti guru, karyawan, dan masyarakat untuk ikut berpartisipasi dan merencanakan pengembangan madrasah.

Oleh karena itu, membangun madrasah secara efisien dan efektif memerlukan kepala madrasah yang memiliki kemampuan dan memenuhi persyaratan yang ada.[16] Persyaratan untuk menjadi kepala madrasah diatur oleh Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 1292/U/2004 tentang Standar Pelayanan Minimal (SPM) bidang pendidikan bab III standar pelayanan minimal pendidikan dasar pasal 3 ayat (1) dan (2). Standar ketenagaan untuk kepala madrasah di atas adalah; pertama, berijazah serendah-rendahnya D_3 lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) atau non-LPTK dengan akta mengajar; kedua, berpengalaman mengajar atau membimbing sekurang-kurangnya lima tahun sejak diangkat menjadi calon pegawai negeri sipil;

[16] *Ibid.*, Lihat juga; Imam Suraji, *Efektifitas Penyelenggaraan Madrasah Model,* hlm. 20. Menurut Saiful Umam dan Arief Subhan, karakteristik pemimpin visioner yang telah diungkap oleh para pakar di atas memang masih sulit ditemukan pada diri kepala madrasah. Pada umumnya kepemimpinan adalah bersifat tradisional. Hubungan yang dibangun antara kepala madrasah sebagai pemimpin dan seluruh guru dan staf termasuk murid adalah pola hubungan ***patron-clien*** sebagaimana yang ditemukan pada model organisasi birokrasi. Dalam model kepemimpinan seperti itu hampir tidak ada ruang bagi segenap komponen organisasi untuk melakukan inovasi, improvisasi, dan eksplorasi kemampuan utnuk kemajuan organisasi. Lihat; Saiful Umam dan Arief Subhan, *Bekerja Bersama Madrasah membangun Model,* hlm. 43.

ketiga, jabatan sekurang-kurangnya guru madya atau IIIa; keempat, lulus seleksi calon kepala sekolah.[17]

Berdasarkan SPM, persyaratan untuk menjadi kepala sekolah SMP meliputi; berstatus guru SMP, memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan undang-undang yang berlaku; memiliki pengalaman mengajar 5 tahun di SMP; dan memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan. Selanjutnya, program-program yang dapat dikembangkan oleh rintisan SSN[18] mengenai standar kepala sekolah antara lain; pengembangan atau peningkatan kompetensi kepala sekolah dan pelaksanaan monitoring dan evaluasi oleh kepala sekolah terhadap kinerja pendidik dan tenaga TU. Sebagai sekolah standar nasional (SSN), maka target yang harus dicapai dalam aspek ini antara lain ditunjukkan oleh indikator-indikator terselenggaranya monitoring dan evaluasi (ME) tiap tahun, khususnya tentang kinerja kepala sekolah.

Menurut pasal 35 ayat (1) PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang mengatur tentang tenaga kependidikan sebagaimana tertera pada butir (c) bahwa yang dimaksud tenaga kependidikan untuk SMP/MTs atau bentuk lain yang sederajat sekurang-kurang terdiri atas kepala

[17] Lihat; Tim Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 053/U/2001 tentang Penyusunan Standar Pelayanan Minimal penyelenggaraan persekolahan bidang pendidikan dasar dan menengah, hlm. 43-61. Lihat juga; Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP).

[18] Direktorat Pembinaan SMP, *Petunjuk Pelaksanaan Bantuan Mutu Sekolah Potensial,* (Jakarta: Depdiknas, 2006), hlm. 39.

sekolah/madrasah, tenaga administrasi, tenaga kepustakaan, tenaga laboratorium, dan tenaga kebersihan sekolah/madrasah.

Pasal 38 ayat (3) lebih menjelaskan kriteria untuk menjadi kepala SMP/MTs/SMA/MA yang meliputi: berstatus sebagai guru SMP/MTs/SMA/MA/SMK/ MAK, memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku, memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di SMP/MTs/SMA/ MA/SMK/MAK, dan memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.

Tenaga kependidikan pada SMP sekurang-kurangnya terdiri atas kepala sekolah, tenaga administrasi, tenaga kepustakaan, tenaga laboratorium, dan tenaga kebersihan sekolah. Tenaga kependidikan pada pendidikan akademik, pendidikan vokasional, dan pendidikan profesi harus memiliki kualifikasi, kompetensi, dan sertifikasi sesuai dengan bidang tugasnya. Persyaratan untuk menjadi kepala sekolah SMP meliputi; berstatus guru SMP, memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sesuai ketentuan undang-undang yang berlaku; memiliki pengalaman mengajar 5 tahun di SMP; dan memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan di bidang pendidikan.

Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan salah satu komponen dalam lembaga pendidikan yang berfungsi sebagai mobilisator untuk menentukan suksesnya penyelenggaraan pendidikan di madrasah yang bersangkutan. Agar diminati masyarakat luas, lembaga madrasah harus memenuhi standar nasional

pendidikan (SNP) yang meliputi; pertama, standar sebagai tenaga kependidikan yakni bahwa di MTs dan MA sekurang-kurangnya terdiri atas kepala madrasah, tenaga administrasi, tenaga perpustakaan, tenaga laboratorium, dan tenaga kebersihan madrasah.[19]

Kedua, standar pengelolaan, meliputi: (1) Pada jenjang dasar dan menengah diterapkan pengelolaan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.

(2) Setiap madrasah memiliki pedoman yang mengatur tentang kurikulum tingkat madrasah dan silabus; kalender pendidikan yang menunjukkan seluruh kategori aktivitas madrasah selama satu tahun dan dirinci secara semesteran, bulanan dan mingguan; struktur organisasi madrasah; pembagian tugas di antara pendidik, pembagian tugas di antara tenaga kependidikan; peraturan akademik; tata tertib madrasah yang minimal meliputi tata tertib pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik serta penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana; kode etik hubungan antarsesama warga di dalam lingkungan madrasah dan hubungan antara warga madrasah dengan masyarakat; dan biaya operasional madrasah.

(3) Rencana kerja tahunan antara lain; kalender akademik yang meliputi jadwal pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler dan hari libur, jadwal penyusunan kurikulum tingkat madrasah untuk tahun

[19] Chaeruddin, et. al, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan* (Jogjakarta: Pilar Media Madrasah Development Center, 2007), hlm. 58-61.

ajaran berikutnya, mata pelajaran yang ditawarkan pada semester gasal dan semester genap; penugasan pendidik pada mata pelajaran dan kegiatan lainnya; buku tes pelajaran yang dipakai pada masing-masing mata pelajaran; jadwal penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pembelajaran; pengadaan, penggunaan dan persediaan minimal bahan habis pakai; program peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi sekurang-kurangnya jenis, durasi, peserta, dan penyelenggara program; jadwal rapat dewan pendidik, rapat konsultasi madrasah dengan orangtua peserta didik, dan rapat madrasah dengan komite madrasah, untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah; rencana anggaran pendapatan dan belanja madrasah untuk masa kerja satu tahun; dan jadwal penyusunan laporan akuntabilitas dan kinerja madrasah untuk satu tahun terakhir. (4) Untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah; rencana kerja disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari komite madrasah.[20]

Beberapa kompetensi kepala sekolah didaftar secara kualifikasi untuk mencapai keberhasilan melalui penerapan manajemen mutu terpadu dalam pendidikan. Hoy, dkk., sebagaimana dikutip oleh Syafarudin,[21] membuat daftar kompetensi yang diperlukan kepala sekolah sebagai berikut: Pertama; visi yaitu kemampuan mengajukan tujuan dan sasaran sesuai keinginan bagi sekolah, kemampuan untuk melaksanakan kebutuhan

[20] *Ibid.,* hlm. 64.

[21] Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu,* hlm. 63.

sementara dalam situasi tertentu, kemampuan memprediksi kebutuhan sesuai tugas, menghasilkan keaslian, mengungkapkan imajinasi untuk mengidentifikasi tugas, dan kemampuan mendemonstrasikan suatu kesadaran tentang dimensi nilai dan kesiapan terhadap tantangan asumsi. Kedua; keterampilan perencanaan, yaitu kemampuam merencanakan pencapaian target, kemampuan menilai urutan alternatif strategis sebelum pelaksanaan suatu rencana, kemampuan menyadari jadwal yang sesuai, kemampuan menentukan prioritas, kemampuan menganalisa elemen penting, dan kemampuan mengembangkan secara detail dan urutan logis rencana untuk mencapai sasaran. Ketiga; berpikir kritis, yaitu kemampuan berpikir kritis dan analitis, kemampuan menerapkan konsep dan prinsip, dan kemampuan membedakan berpikir rutin dan berpikir analitis. Keempat; keterampilan kepemimpinan, yaitu kemampuan mengarahkan tindakan dari semua orang menuju sasaran yang disepakati, kemampuan mengukur struktur interaksi untuk menjangkau tujuan, kemampuan memimpin penyebaran secara efektif semua sumber daya, kemampuan untuk menerima tanggung jawab untuk tindakan secara bersama dan untuk mencapai tujuan, dan kemampuan bertindak secara meyakinkan dalam situasi yang sesuai.

Menurut Syafarudin, kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan pendidikan perlu melakukan beberapa hal penting. Usaha-usaha itu di antaranya; kemampuan melibatkan guru-guru dan semua staf dalam aktivitas penyelesaian masalah dengan menggunakan metode ilmiah (*scientific*) dan prinsip

proses pengawasan mutu dengan statistik, kemampuan meminta pendapat dan aspirasi tentang suatu kegiatan yang ingin ditangani bersama, kemampuan memahami bahwa keinginan untuk perbaikan yang berarti bagi guru-guru tidak cocok dengan pendekatan atas bawah (*top-down*) terhadap manajemen, kemampuan melaksanakan kegiatan yang sistemik dengan komunikasi yang terus-menerus dan melibatkan setiap orang di sekolah, kemampuan membangun keterampilan-keterampilan dalam mengatasi konflik penyelesaian masalah dan negosiasi, kemampuan memberi konsep mutu dalam pendidikan dan pelajaran seperti membangun tim kerja, proses manajemen, pelayanan, komunikasi, dan kepemimpinan, dan kemampuan memberikan otonomi dan mengambil risiko dari para guru atau staf.[22]

Pendapat Syafarudin memiliki kesamaan dengan pendapat Ghulam Farid Malik yang mengemukakan paling tidak ada 11 indikator yang harus dimiliki kepala madrasah agar tercipta lingkungan kerja yang efektif dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan madrasah, yaitu antara lain: visi dan misi, kepemimpinan dan inisiatif, penentuan sasaran dan perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan kurikulum, pengelolaan pengajaran, kesejahteraan peserta didik, hubungan madrasah dan masyarakat, pengambilan keputusan partisipatori, pelimpahan, komunikasi dan efektivitas tim.

Dengan sistem rekrutmen kepala madrasah yang selektif, kerja kepala sekolah bersama dewan guru dan

[22] Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu,* hlm. 69-70.

warga sekolah lainnya akan mandiri, transparan, dan bertanggung jawab melaksanakan program sekolah untuk mencapai visi, misi, dan target mutu yang diamanatkan oleh masyarakat dan semua pihak yang berkepentingan terhadap pendidikan di sekolah yang bersangkutan (*stakeholders* pendidikan). Untuk mencapai tujuan tersebut, maka setiap sekolah merumuskan visi, misi, dan target mutu, merencanakan program kegiatan sekolah, melaksanakan program yang ditetapkan, memonitor, dan mengevaluasi program, merumuskan target mutu baru, melaporkan kemajuan yang dicapai kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah sehingga upaya pengawasan tercapainya program dapat dilakukan kontrol melalui pemantauan dan pengawasan internal dan eksternal, transparansi manajeman, dan akuntabilitas publik.

Dengan kualifikasi seperti di atas, kepala madrasah diharapkan mampu mengembangkan sistem pengelolaan madrasah yang sistematik dan strategik sehingga madrasah model dapat menampilkan diri sebagai lembaga pendidikan formal yang berkualitas dan bercirikan Islam dan dikelola dengan sistem manajemen profesional yang memiliki sumber daya manusia (SDM) yang memadai dan profesional sebagai mesin penggerak dan pelaksana program pendidikan bagi pengembangan kelembagaan dan penyelenggaraan proses pendidikan dan pembelajaran dengan berbagai pendekatan metodologi, dan inovasi yang bernuansa akademik-edukatif, sistematik, dinamis dan integratif.

Apresiasi positif tersebut perlu diimbangi oleh produk lulusan (*output)* yang siap bersaing dengan

lulusan sekolah lain melalui proses pendidikan dan pembelajaran di madrasah model yang memberi pengalaman yang berharga bagi peserta didik. Dengan demikian, diharapkan madrasah model akan berkembang sebagai lembaga pendidikan yang dapat memelihara standar kualitas pendidikan untuk dijadikan rujukan normatif, pelopor, dan teladan bagi kemajuan dan perkembangan madrasah lain di sekitarnya.

Pemikiran tentang konsep kompetensi kepala madrasah yang ditawarkan Syaifudin dan Ghulam di atas secara teoritis dan empiris memiliki kesamaan yaitu, kesamaan secara teori terletak pada aturan-aturan yang ketat secara normatif dengan memakai standar-standar kualitas untuk mengikat etos kerja kepala madrasah yang tinggi sedangkan letak kesamaan secara empiris adalah mencetak profil kepala sekolah yang dapat memberikan kontribusi yang besar bagi pemberdayaan dan pengembangan madrasah.

4. Pendidik

Keberhasilan tujuan pendidikan tidak akan pernah lepas dari peran guru. Mengingat pentingnya guru dalam pendidikan, maka seorang guru hendaknya selalu meningkatkan kualitasnya, meningkatkan pengetahuan, dan menambah wawasan keguruannya.

Standar guru madrasah model memenuhi kualifikasi; memiliki *background* pendidikan sesuai dengan mata pelajaran yang diasuh; memiliki persyaratan minimal gelar kesarjanaan D_2 untuk MI, D_3 untuk MTs, dan S_1 untuk MA; beban mengajar tidak melebihi ketetapan; dan memiliki kemampuan dasar mengajar

(*basic teaching competencies*).[23] Keempat kualifikasi guru madrasah model di atas, jika dilihat dengan kacamata kompetensi guru menurut UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 28, memiliki kesamaan dan relevansi karena mengandung unsur-unsur kompetensi guru yang meliputi; pengetahuan, keterampilan, kepribadian, dan pengalaman dalam pendidikan.[24] Namun, pada kualifikasi guru dalam Standar Pelayanan Minimal (SPM), ditambahkan standar ketenagaan sehat jasmani dan rohani, beriman dan bertakwa pada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi luhur, dan guru agama disesuaikan dengan agama peserta didiknya.[25]

Menurut ketentuan standar guru pada pasal 28 bab VI ayat 3 peraturan pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), kompetensi guru sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan usia dini meliputi; a) kompetensi paedagogik[26] b) kompetensi kepribadian[27] c) kompetensi profesional[28] dan d) kompetensi sosial.

---

[23] Tim Penyusun, *Pedoman Umum Pengelolaan MAN Model* (Jakarta: Kemenag RI dan DMAP, 2000), hlm. 2-12. Bandingkan dengan; Ghulam Farid Malik, *Pedoman Manajemen Madrasah,* hlm. 59.

[24] UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Jakarta: Sinar Grafika, 2006), hlm. 3.

[25] Lihat; Tim, *Keputusan Menteri Pendidikan Nasional tentang SPM,* hlm. 49-50. Bandingkan dengan Intisari Konsep Sekolah Standar Nasional tentang Standar Pendidik; Pertama, pengembangan dan peningkatan kompetensi pendidik aspek, profesionalitas, paedagogik sosial dan kepribadian. Kedua, peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan. Ketiga, pelaksanaan monitoring dan evaluasi oleh kepala sekolah terhadap kinerja pendidik. Untuk informasi lebih lanjut lihat; Direktorat Pembinaan SMP, *Petunjuk Pelaksanaan Bantuan Mutu Sekolah Standar Nasional* (Jakarta: Depdiknas, 2006), hlm. 39.

[26] Yang dimaksud dengan ***kompetensi paedagogik*** pada butir (a) adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi

Lebih jelas lagi, pada pasal 29 ayat (3) dijelaskan bahwa seorang guru pada sekolah SMP dan MTs harus memiliki; a) kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1); b) latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan; dan c) sertifikat profesi guru untuk SMP/MTs.[29]

Pengembangan dan target yang hendak dicapai dalam standar pendidikan antara lain standar sebagai pendidik yang meliputi: (1) Pendidik memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani rohani, dan memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik merupakan tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan selembar ijazah atau sertifikat keahlian yang sesuai dengan ketentuan

pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Lihat penjelasan Peraturan Pemerintah RI nomor 19 tahun 2005 dalam Tim Redaksi Fokus Media, *Himpunan Peraturan Perundangan Standar Nasional Pendidikan* (Bandung: Fokusmedia, 2005), hlm. 71.

[27] Yang dimaksud dengan ***kompetensi kepribadian*** pada butir (b) adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. *Ibid.*

[28] Yang dimaksud dengan ***kompetensi profesional*** pada butir (c) adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. *Ibid.*

[29] Penjelasan mengenai Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 dijelaskan pada Bab XI Pendidik dan Tenaga Kependidikan pasal 39-44.

perundang-undangan yang berlaku. (2) Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah meliputi kompetensi paedagogik, kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. (3) Pendidik yang tidak memiliki ijazah atau sertifikat keahlian tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat kembali menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan. Kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan peraturan menteri.

Program-program yang dapat dikembangkan oleh rintisan SSN mengenai tenaga kependidikan antara lain; pengembangan atau peningkatan kompetensi pendidik dalam aspek profesionalitas, pedagogik, sosial dan kepribadian. Target yang harus dicapai dalam aspek ini antara lain ditunjukkan oleh indikator-indikator sebagai berikut; terdapat peningkatan jumlah tenaga pendidik dan kependidikan sesuai kebutuhan sekolah, terselenggaranya monitoring dan evaluasi tiap tahun khususnya tentang kinerja pendidik, terselenggaranya supervisi klinis tiap tahun khususnya kepada pendidik.

Kompetensi guru tersebut antara lain; pertama, **kompetensi paedagogik.** Yang dimaksud dengan kompetensi ini adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kedua, **kompetensi kepribadian**. Yang dimaksud dengan kompetensi ini

adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Ketiga, **kompetensi profesional.** Yang dimaksud dengan kompetensi ini adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik dalam memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Keempat, **Kompetensi sosial.** Yang dimaksud kompetensi ini adalah kemampuan seorang guru di dalam berinteraksi dengan lingkungan masyarakat dengan mengedepankan aturan-aturan dan kode etiknya sebagai guru.[30]

Persyaratan seperti yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang Guru, Standar Pelayanan Minimal (SPM), dan Standar Nasional Pendidikan (SNP) kelihatannya bermaksud meningkatkan mutu guru. Dengan meningkatnya kemampuan guru, diharapkan kinerja mereka dalam membelajarkan dan mendidik peserta didik juga meningkatkan mutu pendidikan secara nasional. Namun, dewasa ini tampaknya masih terdapat kesenjangan yang lebar antara kemampuan guru yang ada di sekolah dan yang dikehendaki undang-undang, misal guru dilihat dari ijazah (kompetensi akademik) sesuai dengan jenjang pendidikan dan mata pelajaran yang diajarkan. Program-program di atas juga dikembangkan oleh konsep rintisan sekolah standar nasional dengan target

[30] Lihat penjelasan Peraturan Pemerintah RI nomor 19 tahun 2005 dalam Tim Redaksi Fokus Media, *Himpunan Peraturan Perundangan Standar Nasional Pendidikan* (Bandung: Fokusmedia, 2005), hlm. 71.

yang harus dicapai melalui indikator-indikator sebagai berikut; pertama, terdapat pengelolaan jumlah tenaga pendidik dan kependidikan sesuai kebutuhan sekolah; dan kedua, terselenggaranya monitoring dan evaluasi tiap tahun bagi kinerja pendidik.

Kemampuan dasar mengajar bagi guru merupakan indikator keprofesionalitasan, yaitu kemampuan mengajar dan manajemen kelas yang efektif. Dalam konteks ini, guru harus menguasai pendekatan-pendekatan pengelolaan kelas dengan sebaik-baiknya.

Tugas utama guru adalah kegiatan belajar-mengajar. Hanya saja, guru sesungguhnya mempunyai tanggung jawab untuk membangun jiwa (*caracter building*) anak didik dan ikut membantu kepala madrasah dalam mengelola madrasah.

Profesionalitas guru menurut Ghulam Farid Malik[31] di antaranya dapat diukur dari: (i) Kemampuan dan keterampilan. Guru harus memiliki kemampuan dan *skill* dalam bidang mata pelajaran tertentu. (ii) Kemampuan mendiagnosa kebutuhan peserta didik. Bagaimana guru mendiagnosis kebutuhan peserta didik dan memberi pengalaman belajar yang tepat untuk menyelesaikan problem peserta didik tersebut. (iii) Merencanakan pengajaran sesuai dengan silabi untuk kegiatan setiap kuartal/tahun, yaitu kemampuan guru dalam mendesain tujuan pembelajaran yang tepat, mendesain jadwal

[31] Ghulam Farid Malik, *Pedoman Manajemen Madrasah,* hlm. 60. Hal ini senada dengan pendapat Headly Beare yang menyatakan bahwa guru selalu siap untuk mengembangkan bahan pembelajaran, pendekatan, alat-alat yang diperlukan utnuk mendukung potensi murid berkembang. Lihat; Headly Beare, et. al, *Creating An Exellent,* hlm. 15-155.

pengajaran, metode pengajaran yang terencana serta menentukan prosedur evaluasi yang akurat. (iv) Persiapan dalam mengajar. Guru yang profesional harus menyiapkan untuk setiap mata pelajaran yang akan diajarkan. Persiapan meliputi materi yang akan disampaikan, bahan tertulis, media belajar, latihan-latihan, dan termasuk resitasi. (v) Penyampaian pelajaran. Guru harus berhasil mengkomunikasikan tujuan yang akan dicapai untuk semua peserta didik adalah hal pengetahuan kognitif, afektif dan psikomotorik. (vi) Pengelolaan kelas agar tetap kondusif. Dalam hal ini pengelolaan kelas yang tepat akan membantu peserta didik dalam belajar. (vii) Monitor kemajuan. Guru yang ideal harus selalu mengikuti perkembangan keberhasilan anak didiknya. Proses monitoring ini perlu dilakukan dalam rangka untuk memantau sejauh mana tujuan yang dicanangkan sedang berproses. Melalui cara ini akan mengetahui bagian-bagian mana yang perlu mendapat perhatian khusus. (viii) Perhatian atas peserta didik. Salah satu indikator, guru yang baik dan profesional dapat dilihat dari intensitas perhatian, penghargaan, penerimaan, dukungannya terhadap setiap peserta didik.

Di sini jelas bahwa keberadaan guru sebagai staf dalam proses pembelajaran dan pengajaran di lembaga pendidikan menjadi salah satu pilar kepemimpinan pendidikan. Oleh karena itu, guru diberi otonomi yang lebih besar dalam melakukan perbaikan mutu sejalan dengan budaya mutu yang dikembangkan, sehingga inisiatif, kreatifitas, dan sikap proaktifnya tumbuh dengan penuh tanggung jawab bagi sekolah. Menurut pendapat H.A.R. Tilaar, profil profesi guru pada abad 21

di dalam era masyarakat terbuka adalah sebagai berikut; 1) memiliki kepribadian yang matang dan berkembang, 2) memiliki penguasaan ilmu yang kuat, 3) memiliki keterampilan untuk membangkitkan minat peserta didik kepada ilmu pengetahuan dan teknologi, 4) mengembangkan profesi secara berkesinambungan.[32]

Profil guru menurut Ghulam Farid Malik dan H.A.R Tilaar di atas masih pada dataran idealita dan belum menyentuh pada realitas guru profesional di tingkat implementasi. Mewujudkan seorang guru yang profesional tersebut perlu didukung dengan pengembangan profesi guru melalui program-program pelatihan dan evaluasi prestasi guru untuk menjamin mereka dapat mendidik dan mengajar dengan baik.

Program pelatihan dan evaluasi prestasi guru ini dapat memberikan kontribusi besar bagi guru dalam memenuhi kriteria yang ditawarkan oleh pakar pendidikan di atas. Program pelatihan bagi pengembangan profesi guru itu, misalnya, pelatihan jangka pendek dengan materi utama bersifat tematik sedangkan jenis evaluasi prestasi guru misalnya; bukti perencanaan untuk memenuhi tujuan

[32] H.A.R Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional* (Magelang: Penerbit Tera Indonesia, 1998), hlm. 303. Ini lebih lanjut dijelaskan oleh Mastuhu bahwa guru adalah patner belajar anak didik. Kewenangan sekolah dan guru semakin terancam. Dalam era informasi dan globalisasi ini "guru-guru" dan "sekolah baru," menjadi semakin banyak dan intensif melalui berbagai media televisi, radio dan sebagainya. Era modern adalah *multidimensional networking*. Oleh karena itu, belajar mengajar tidak selalu tatap muka. Sejak dini, guru dan sekolah harus selalu memikirkan cara baru untuk melaksanakan tugas pendidikan dan menghadirkan pelajaran dengan cara menjadi *patner* anak didik dengan belajar yang tidak menggurui. Lihat Mastuhu, *Menata Ulang Pemikiran,* hlm. 140.

pengajaran (Program Tahunan, Program Semester, Silabi dan Rencana Pengembangan Pembelajaran).

5. Peserta Didik

Di dalam sebuah lembaga pendidikan, peserta didik merupakan komponen penting yang perlu mendapatkan perhatian utama. Kepentingan anak didk di dalam lingkungan kehidupan madrasah bukan hanya aspek akademik, melainkan juga psikologis-emosional.

Setiap anak didik mempunyai kemampuan untuk berkembang. Di samping kemampuan yang umum seperti membaca dan menulis, masing-masing anak didik mempunyai kemampuan khusus yang mungkin berbeda-beda, baik jenis maupun kadarnya. Kemampuan khusus tersebut dikenal dengan istilah bakat. Kemampuan umum dan khusus tersebut diwujudkan melalui pembuktian dari keseriusan dan kesungguhan peserta didik dalam kegiatan belajarnya. Inilah yang disebut prestasi belajar.

Prestasi belajar dapat dilihat dalam tiga aspek besar yaitu kemampuan berfikir, kemampuan keterampilan dan kemampuan sikap. Kemampuan berpikir berkaitan dengan kemampuan otak yang pemikirannya mengalami perubahan positif dari sebelum mengikuti proses belajar. Kemampuan keterampilan adalah kemampuan olah fisik untuk bertindak setelah mendapat bimbingan atau petunjuk tertentu sedangkan kemampuan sikap adalah perubahan positif pada nilai-nilai yang dimiliki dalam perilaku sehari-hari.[33]

---

[33] Lihat; http://www.annchahira.com/Prestasi-belajar-adalah pembuktian-6338.htm

Dalam ketentuan umum PP No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada pasal 1 ayat (4) disebutkan bahwa kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Pada pasal 25 ayat (1) dinyatakan bahwa standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Pada ayat (2) dikatakan bahwa standar kompetensi lulusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran dan mata kuliah atau kelompok mata kuliah. Pada ayat (3) disebutkan bahwa kompetensi lulusan untuk mata pelajaran bahasa menekankan pada kemampuan membaca dan menulis yang sesuai dengan jenjang pendidikan. Pada ayat (4) dinyatakan bahwa kompetensi lulusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

Pada pasal 26 ayat (2) disebutkan bahwa standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan dasar bertujuan untuk meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, dan keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.[34] Hal ini senada dengan standar

[34] Standar yang ditetapkan dalam peraturan pemerintah sesuai pula dengan ketetapan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab X pasal 36 ayat (1) bahwa pengembangan kurikulum dilakukan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pada ayat (2) disebutkan bahwa kurikulum pada semua jenjang dan jenis pendidikan dikembangkan dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah, dan peserta didik. Pada ayat (3)

pelayanan minimal pada sekolah lanjutan tingkat pertama[35] bahwa sesuai dengan Standar Kompetensi, siswa SLTP diharapkan memiliki: akhlak dan budi pekerti yang luhur; pengetahuan dan keterampilan dasar sesuai dengan kurikulum yang berlaku; kesehatan dan kebugaran, apresiasi seni, dan dasar-dasar olahraga sesuai bakat dan minatnya; kemampuan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Konsep SPM dan SNP di atas sebagai alat ukur untuk menentukan *output* sekolah. *Output* sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya *output* dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu *output* berupa prestasi akademik (*academic achievement)* dan *output* berupa prestasi non-akademik *(non-academic achievement)*. *Output* prestasi akademik misalnya, nilai UAN, lomba karya ilmiah remaja, lomba (Bahasa Inggris, Matematika, Fisika), dan cara-cara berpikir (kritis, kreatif/divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif dan

dijelaskan bahwa kurikulum disusun sesuai dengan jenjang pendidikan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan memerhatikan; a) peningkatan iman dan takwa; b) peningkatan akhlak mulia; c) peningkatan potensi, kecerdasan, dan minat peserta didik; d) keragaman potensi daerah dan lingkungan; e) tuntutan pembangunan daerah dan nasional; f) tuntutan dunia kerja; g) perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni; h) agama; i) dinamika perkembangan global; j) persatuan nasional dan nilai-nilai kebangsaan.

[35] Lihat; Salinan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 129a/U/2004 tentang Standar Pelayanan Minimal Bidang Pendidikan Bab III Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar pasal 3 ayat (1) dan (2). Bandingkan dengan; Tim, ***Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 053/U/2001*** tentang Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah (tt: Dharma Bakti, 2002), hlm. 43-61.

ilmiah). *Output* non-akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerja sama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukaan.[36]

Jika *output* sekolah melalui prestasi akademik dan non-akademik tercapai, maka lulusan peserta didik madrasah model akan dapat dikatakan lulusan yang berkualitas. Ada beberapa program dan kegiatan yang dikembangkan oleh Sekolah Standar Nasional (SSN) yang berkaitan dengan standar kompetensi lulusan pendidikan, yaitu antara lain; pengembangan standar kelulusan atau GSA pada setiap tahunnya, pengembangan standar pencapaian ketuntasan kompetensi pada tiap tahun atau semester, pengembangan kejuaraan lomba-lomba bidang akademik, dan pengembangan kejuaraan lomba-lomba bidang non-akademik. Target yang harus dicapai oleh sekolah standar nasional (SSN) dalam aspek ini antara lain ditunjukkan oleh indikator-indikator sebagai berikut: terdapat peningkatan *gain score achievement* (GSA) pada setiap semester atau tahun terhadap pencapaian ketuntasan kompetensi untuk semua mata pelajaran; terdapat peningkatan rata-rata pencapaian *gain score achievement* (GSA) pada tiap tahun terhadap mata pelajaran yang di-UN-kan berdasarkan pada standar kelulusan yang ditetapkan.[37]

---

[36] Tim Penulis, *Manajemen Peningkatan Mutu berbasis Sekolah. Buku I Konsep dan Pelaksanaan* (Jakarta: Dikdasmen Nasional, 2001), hlm. 12.

[37] Direktorat Pembinaan SMP, *Petunjuk Pelaksanaan Bantuan Mutu Sekolah,* hlm. 39.

Dari indikator kualitas lulusan ini, akan dilihat letak eksistensi penilaian pembelajaran bukan semata-mata untuk melihat daya serap apa yang dipelajari, melainkan juga untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadikan murid mengalami kesulitan dalam pembelajaran, mengembangkan kemampuan murid sejalan dengan potensi dan kebutuhan masing-masing, dan murid memahami apa yang dinilai, untuk apa dan bagaimana penilaian dilaksanakan.[38]

Indikator kualitas lulusan tersebut bukan sesuatu yang spektakuler, melainkan sesuai dengan program yang dicanangkan oleh madrasah model dengan tujuan membangun madrasah dengan manajemen modern, fasilitas mutakhir, dan kualitas lulusan yang dapat bersaing. Tidak kalah penting dari itu adalah sebagai upaya mengubah citra madrasah yang selalu dianggap kumuh dengan menjadi madrasah yang modern yang melahirkan lulusan berkualitas dan siap berkompetisi dengan lulusan sekolah lain.

Dalam segi penyebaran lulusan, juga dapat dilihat kualitas lulusan madrasah model. Lulusan madrasah model dapat dikatakan berkualitas manakala mereka dapat diterima di sekolah-sekolah atau perguruan tinggi favorit. Lulusan Madrasah Ibtidaiyah (MI) Model dapat diterima di MTs atau SLTP yang berkualitas. Yang lulus MTs Model dapat diterima di sekolah lanjutan tingkat atas favorit. Begitu juga bagi yang lulusan MA Model.

[38] *Ibid.,* hlm. 40–43.

Mereka dapat diterima UMPTN atau lulus ujian masuk perguruan tinggi yang berkualitas.[39]

6. Laboran

Laboran adalah petugas nonguru yang membantu guru untuk melaksanakan kegiatan praktikum/peragaan (meliputi penyiapan bahan, membantu pelaksanaan praktikum, dan mengemasi/membersihkan bahan dan alat setelah praktikum).[40] Selain itu, laboran adalah teknisi yang membantu guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang berupa peragaan atau praktikum.

---

[39] Saiful Umam dan Arief Subhan, *Bekerja Bersama Madrasah,* hlm. 50-54. Menurut SPM peserta didik SMP/MTs diharapkan memiliki: Akhlak dan budi pekerti yang luhur, Pengetahuan dan keterampilan dasar sesuai dengan kurikulum yang berlaku, Kesehatan dan kebugaran, apresiasi seni, dan dasar-dasar olahraga sesuai bakat dan minatnya, dan Kemampuan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Lihat; Salinan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI No.129a/U/2004 tentang Standar Pelayanan Minimal Bidang Pendidikan Bab III Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar pasal 3 ayat (1) dan (2). Bandingkan dengan; Tim, *Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 053/U/2001* tentang Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan Bidang Pendidikan dasar dan Menengah (Ttt: Dharma Bakti, 2002), hlm. 43-61. Direktorat Pembinaan SMP, *Petunjuk Pelaksanaan Bantuan Mutu Sekolah Potensial,* hlm. 38-39. Bandingkan dengan pendapat Ainur Rofiq dan A. Ta'rifin, bahwa sebelum menghasilkan *output* peserta didik yang unggul, maka diperlukan pembinaan-pembinaan terhadap unsur-unsur yang berperan untuk memproduk *output* di antaranya kepala madrasah dan guru. Melalui mereka, pemberdayaan peserta didik yang berprestasi akan diperoleh. Ainur Rofiq dan A. Ta'rifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, hlm. 93-98.

[40] UPI, Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan, *Pengelolaan Pendidikan* (Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan UPI Bandung, 2005), hlm. 106.

Adapun tugas pokok laboran adalah; 1) mengatur jadwal praktikum (bersama tim kurikulum sekolah) dan pendaftaran praktikum (untuk siswa); 2) Bertanggung jawab dalam penyusunan dan pengadaan bahan dan peralatan (bukan alat utama), termasuk merawat dan perbaikan alat. 3) Mempersiapkan bahan dan alat praktikum sebelum praktikum dijalankan; 4) Presensi/ absensi siswa dan mengawasi jalannya praktikum dan memberi layanan keperluan praktikum; 5) Mengemasi, membersihkan dan menata peralatan praktikum setelah praktikum selesai; 6) Tugas tambahan: mengumpulkan laporan praktikum dan menyerahkan ke guru yang bersangkutan.

Berdasarkan jenjang pendidikannya, mata pelajaran yang memerlukan laboran dalam praktikumnya: tingkat SD/MI seperti IPA, Matematika, Olahraga, Kesenian, IPS; tingkat SMP/MTs dan SMA/MA seperti Fisika, Biologi, Matematika, Olahraga, Kesenian, Bahasa, dan Komputer.

Tugas dan tanggung jawab seorang laboran sangat besar dan memiliki andil yang cukup signifikan dalam menunjang kelancaran dan efektivitas pembelajaran di sekolah. Seorang laboran dituntut untuk memiliki kompetensi yang berkualitas agar mampu menunjang tugas dan tanggung jawabnya. Namun realitasnya di lapangan, kekurangan tenaga ahli sebagai laboran yang dilibatkan di sekolah-sekolah menyebabkan tenaga laboran terkesan asal-asalan dalam rekrutmennya.

Standar laboran madrasah model memiliki sekurang-kurangnya satu tenaga laboran madrasah yang berkualifikasi minimal S-1, memiliki spesialisasi sesuai bidang tugas, dan berpengalaman mengelola minimal 3 tahun.

Sehubungan dengan itu, dalam konsep SPM Pendidikan Dasar di Kabupaten/Kota tidak ditemukan secara eksplisit standar bagi laboran di MTs 41 sedangkan dalam SNP dijelaskan secara terperinci sebagai berikut: 1) standar tenaga laboran pada madrasah mencakup kepala laboratorium sekolah/ madrasah, teknisi laboratorium sekolah/madrasah, dan laboran sekolah/madrasah. 2) Untuk dapat diangkat sebagai tenaga laboratorium sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar tenaga laboratorium sekolah/madrasah yang berlaku secara nasional. 3) tentang standar tenaga laboratorium sekolah/madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran Selanjutnya dalam SNP pula disebutkan bahwa penyelenggara sekolah/madrasah wajib menerapkan standar tenaga laboratorium sekolah/ madrasah sebagaimana diatur dalam peraturan menteri ini selambat-lambatnya 5 (lima) tahun setelah peraturan menteri ini ditetapkan.[42]

Konsep kualifikasi dan standar laboran, menurut madrasah model dan SNP, mengarah dan akan bermuara pada kompetensi yang harus dimiliki oleh laboran. Kompetensi laboran tersebut antara lain; pertama, kompetensi kepribadian. Yang dimaksud dengan kompetensi ini adalah kemampuan kepribadian yang

[41] Lihat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar di Kabupaten/Kota.

[42] Lihat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah.

menunjukkan komitmen terhadap tugas. Kedua, kompetensi sosial. Yang dimaksud kompetensi ini adalah kemampuan seorang laboran dalam bekerja sama dalam pelaksanaan tugas, dan berkomunikasi secara lisan dan tulisan. Ketiga, kompetensi manajerial, yaitu kemampuan membagi tugas teknisi dan laboran laboratorium sekolah/madrasah, mengevaluasi kinerja teknisi dan laboran serta kegiatan laboratorium sekolah/madrasah. Keempat, kompetensi profesional, yaitu kemampuan memanfaatkan laboratorium untuk kepentingan pendidikan dan penelitian di sekolah/madrasah.[43]

7. Pustakawan

Pustakawan adalah orang yang ahli perpustakaan. Peran pustakawan yaitu menfasilitasi penyediaan sumber belajar bagi, peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, dan masyarakat.

Standar pustakawan madrasah model memiliki sekurang-kurangnya satu tenaga laboran madrasah yang berkualifikasi minimal S-1, memiliki spesialisasi sesuai bidang tugas, dan berpengalaman mengelola minimal 3 tahun.

Adapun standar tenaga perpustakaan dalam Permen No. 25 Tahun 2008 dinyatakan sebagai berikut: Pasal 1 (1) Standar tenaga perpustakaan sekolah/madrasah mencakup kepala perpustakaan sekolah/madrasah dan tenaga perpustakaan sekolah/madrasah. (2) Standar tenaga perpustakaan sekolah/madrasah sebagaimana

[43] *Ibid.*

dimaksud pada ayat (1) tercantum pada Lampiran Peraturan Menteri ini.

Dalam Permen itu pula disebutkan bahwa setiap sekolah/madrasah untuk semua jenis dan jenjang yang mempunyai jumlah tenaga perpustakaan sekolah/ madrasah lebih dari satu orang, mempunyai lebih dari enam rombongan belajar (rombel), dan memiliki koleksi minimal 1000 (seribu) judul materi perpustakaan dapat mengangkat kepala perpustakaan sekolah/madrasah.

a. Kepala Perpustakaan Sekolah/Madrasah yang melalui Jalur Pendidik

   Kepala perpustakaan sekolah/madrasah harus memenuhi syarat:

   1) Berkualifikasi serendah-rendahnya diploma empat (D4) atau sarjana (S1);
   2) Memiliki sertifikat kompetensi pengelolaan perpustakaan sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah;
   3) Masa kerja minimal 3 (tiga) tahun.

b. Kepala Perpustakaan Sekolah/Madrasah yang melalui Jalur Tenaga Kependidikan

   Kepala perpustakaan sekolah dan madrasah harus memenuhi salah satu syarat berikut:

   1) Berkualifikasi diploma dua (D2) Ilmu Perpustakaan dan Informasi bagi pustakawan dengan masa kerja minimal 4 tahun; atau
   2) Berkualifikasi diploma dua (D2) non-Ilmu Perpustakaan dan Informasi dengan sertifikat kompetensi pengelolaan perpustakaan sekolah/ madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh

COPYRIGHT © 2021 PENERBIT NEM

pemerintah dengan masa kerja minimal 4 tahun di perpustakaan sekolah/madrasah.

c. Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah

Setiap perpustakaan sekolah/madrasah memiliki sekurang-kurangnya satu tenaga perpustakaan sekolah/madrasah yang berkualifikasi SMA atau yang sederajat dan bersertifikat kompetensi pengelolaan perpustakaan sekolah/madrasah dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.[44]

Apabila dicermati, semua konsep kualifikasi dan standar tenaga perpustakaan menurut madrasah model dan SNP mengarah dan akan bermuara pada kompetensi yang harus dimiliki oleh pustakawan. Kompetensi tenaga perpustakaan tersebut antara lain; pertama, **Kompetensi Manajerial,** yaitu kemampuan memimpin tenaga perpustakaan sekolah/madrasah, merencanakan program perpustakaan sekolah/madrasah, melaksanakan program perpustakaan sekolah/madrasah, memantau pelaksanaan program perpustakaan sekolah/madrasah, dan mengevaluasi program perpustakaan sekolah/madrasah. Kedua, **Kompetensi Pengelolaan Informasi,** yaitu kemampuan mengembangkan koleksi perpustakaan sekolah/madrasah, mengorganisasi informasi, memberikan jasa dan sumber informasi, dan menerapkan teknologi informasi dan komunikasi. Ketiga, **Kompetensi Kependidikan,** yaitu kemampuan memiliki wawasan kependidikan, mengembangkan keterampilan memanfaatkan

[44] Lihat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah.

informasi, mempromosikan perpustakaan, dan memberikan bimbingan literasi informasi. Keempat, **Kompetensi Kepribadian,** yaitu kemampuan memiliki integritas yang tinggi dan memiliki etos kerja yang tinggi. Kelima, **Kompetensi Sosial,** yaitu kemampuan membangun hubungan sosial dan membangun komunikasi, Keenam, **Kompetensi Pengembangan Profesi,** yaitu mengembangkan ilmu, menghayati etika profesi dan menunjukkan kebiasaan membaca.[45]

Tenaga perpustakaan menjadi bagian penting dalam tercapainya tujuan pendidikan madrasah karena perpustakaan berfungsi sebagai "*School Learning Center*". Dalam hal ini, tenaga perpustakaan diharapkan sebagai berikut: 1) pustakawan sebagai fasilitator terbentuknya "budaya belajar" di sekolah, 2) pustakawan sebagai tenaga fungsional yang profesional di sekolah, 3) pustakawan sebagai mitra sejajar guru dalam pengelolaan PBM yang bermutu, 4) memberikan masukan kepada guru dan siswa untuk peningkatan mutu pembelajaran

Oleh karenanya, dalam penguatan tenaga perpustakaan dapat dilakukan hal-hal berikut: 1) meningkatkan kemampuan pengelola perpustakaan, termasuk perpustakaan yang berada di satuan pendidikan, 2) meningkatkan diversifikasi fungsi perpustakaan untuk mewujudkan perpustakaan sebagai tempat yang menarik, terutama bagi anak dan remaja, untuk belajar dan mengembangkan kreativitas, 3) memberdayakan tenaga pelayan perpustakaan sebagai pusat sumber belajar (PSB) dengan mengembangkan jabatan fungsional pustakawan.

[45] *Ibid.*

8. Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB)[46] dan Pendidikan Teknologi Dasar (PTD)

a. Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB)

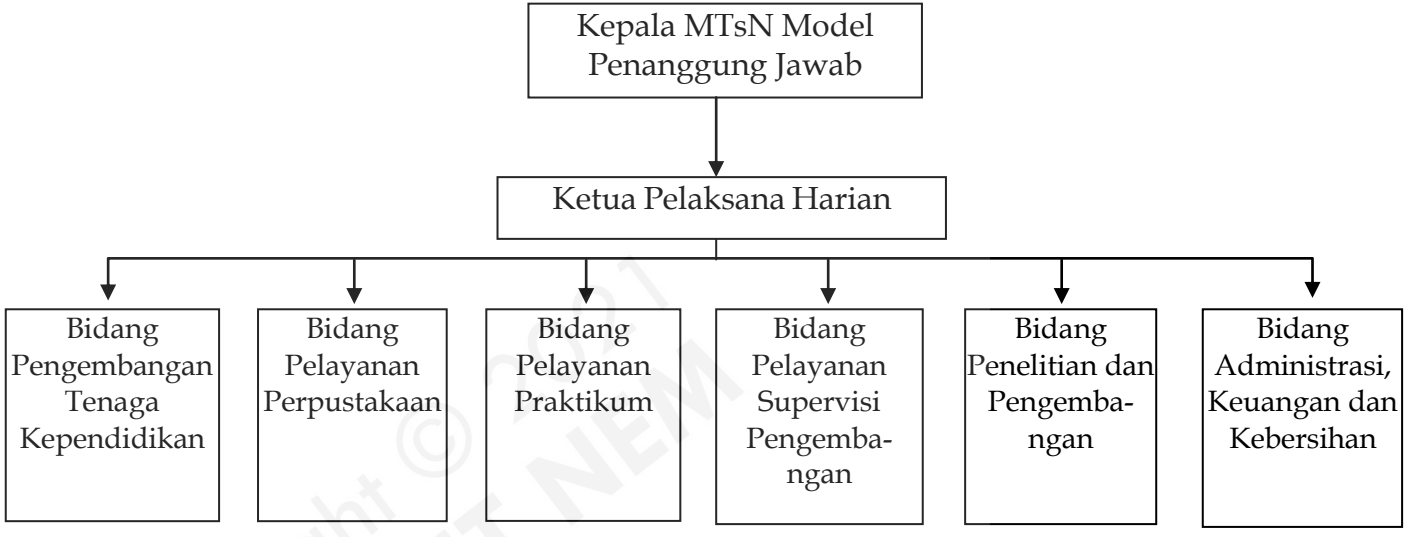
Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) ada yang menyebutnya Pusat Sumber Belajar (PSB) atau *Learning Resource Center* (LRC) tanpa "Bersama" atau "*Common.*" Istilah "bersama" dimaksudkan untuk menekankan bahwa pusat sumber belajar ini tidak hanya difungsikan oleh madrasah model saja, tetapi juga bagi madrasah sekitarnya. Oleh karena itulah, digunakan sebutan Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB)[47] atau *Common Learning Resource Center* (CLRC).

Copyright © 2021 PENERBIT NEM

[46] Mengingat PSBB merupakan bagian tidak terpisahkan dari MTsN Model, maka kepala MTsN model yang memiliki lokasi PSBB dijadikan *ex officio* penanggung jawab PSBB, dan kepala madrasah mempunyai wewenang dalam mengajukan calon pengelola PSBB yang terdiri dari ketua pelaksana harian dan 6 kordinator bidang kegiatan (lihat tabel struktur organisasi PSBB) untuk masa jabatan selama 2 tahun. Mulyanto Sumardi dan Didin Syafrudin, *Petunjuk Pelaksanaan PSBB* (Jakarta: Kemenag RI, 2001), hlm. 16.

[47] Dengan adanya PSBB ini diharapkan masalah-masalah yang terkait dengan pendidikan madrasah saat ini seperti kurangnya guru yang berkualitas, kurang baiknya kurikulum dan proses pembelajaran, kurangnya fasilitas pendidikan dan dukungan pembiayaan, kurangnya kemampuan manajerial para pengelola madrasah, serta rendahnya kemampuan ekonomi sebagian besar peserta didik dapat teratasi. Mulyanto Sumardi dan Didin Syafrudin, *Petunjuk Pelaksanaan PSBB* (Jakarta: Kemenag RI, 2001), hlm. 2.

Tabel 3.1.
Struktur Organisasi PSBB MTs Model [48]



[48] Muljanto Sumardi, dan Didin Safrudin, *Petunjuk Pelaksanaan PSBB,* hlm. 19. Lihat juga; Tim Konsultan, *Pedoman Umum Pengelolaan MAN Model,* hlm. 1-13.

Copyright © 2021 PENERBIT NEM

PSBB[49] merupakan lembaga yang secara fungsional berada dalam pengelolaan madrasah model. PSBB merupakan sentra pendidikan, latihan dan pusat pelayanan bagi peningkatan kualitas akademik dan profesionalitas guru-guru. Pembangunan pusat sumber belajar ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru, kepala sekolah, pengawas, pustakawan, laboran, staf keuangan, staf administrasi, dan staf kebersihan agar mampu mengembangkan serta mendukung kegiatan belajar mengajar yang berkualitas.[50]

Pusat Sumber Belajar Bersama memiliki peran sebagai: pusat pengembangan profesional tenaga kependidikan; pusat pelayanan kepustakaan; pusat pelayanan praktikum; pusat penyelenggaraan supervisi akademik; pusat penelitian dan

[49] Agar langkah-langkah operasionalisasi PSBB berkualitas, setidaknya ada empat langkah yang harus dilakukan, pertama, konsolidasi dengan MTsN model tentang upaya-upaya yang diarahkan untuk menyatukan pemikiran terjadi dan langkah bersama. Kedua, sosialisasi, yaitu melakukan komunikasi dengan pimpinan madrasah-madrasah sekitar dalam mempromosikan program PSBB. Ketiga, pelaksanaan, yaitu melaksanakan kegiatan-kegiatan PSBB yang bisa dimulai dengan kegiatan-kegiatan yang kecil dan sederhana seperti diskusi konsep-konsep matematika dan strategi pengajarannya. Keempat, evaluasi dan monitoring. Untuk mengetahui berkualitas atau tidaknya PSBB, maka harus diadakan evaluasi terus-menerus lewat rapat mingguan atau tahunan terhadap persiapan, pelaksanaan maupun efektifitasnya bagi sekolah. *Ibid.*, hlm. 22.

[50] Tim Konsultan, *Konsep Uji Coba Komponen Baku, Standar Indikator, Sistem Penilaian dan Pemantauan Kinerja PSBB* (Jakarta: Kemenag RI, 2003), hlm. 1. Untuk informasi lengkap tentang kemampuan profesional masing-masing unsur atau komponen madrasah model lihat juga; Mulyanto Sumardi dan Didin Syafrudin, *Petunjuk Pelaksanaan PSBB,* hlm. 3.

pengembangan, dan pusat administrasi keuangan dan kebersihan.[51]

Madrasah model sebagai sekolah 'inti' dituntut untuk mampu mengembangkan diri. Dengan pengembangan diri yang optimal melalui PSBB, diharapkan madrasah model dapat berperan sebagai motivator dan fasilitator bagi madrasah sekitarnya. Dengan peran tersebut madrasah model akan berhasil untuk memerankan diri sebagai madrasah percontohan yang sudah selayaknya unggul dalam segala hal, baik dari segi pengelolaan, profesionalitas SDM, kualitas *output*, sarana dan prasarana maupun

[51] PSBB sebagai pusat pengembangan profesional tenaga kependidikan harus memfasilitasi forum pelatihan, pendidikan, diskusi atau seminar reguler bagi guru, kepala madrasah pengelola perpustakaan dan laboratorium, pengawas sekolah dan pengembangan staf administrasi, keuangan, kebersihan dan pemeliharaan. PSBB sebagai pusat pelayanan kepustakaan maksudnya PSBB mengembangkan perpustakaan dengan koleksi yang meliputi; buku referensi, koleksi buku bidang studi dan koleksi buku ilmu-ilmu kependidikan/keguruan. PSBB sebagai pusat pelayanan praktikum artinya PSBB mengembangkan pengetahuan teoritis melalui pengetahuan empiris lewat laboratorium fisika, biologi, bahasa, dan komputer. PSBB sebagai pusat penyelenggaraan supervisi akademik. Karena sekolah sebagai lembaga mempunyai banyak problem dan kesulitan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan dan sulit untuk menyelesaikannya, maka PSBB harus mengembangkan forum konsultasi dan diskusi dalam memecahkan permasalahan-permasalahan kegiatan belajar mengajar di sekolah melalui guru inti *(master teacher)* dan pengawas. Terakhir PSBB sebagai pusat penelitian dan pengembangan artinya, dengan kegiatan penelitian dan pengembangan ini sekolah akan dapat mengembangkan kebijakan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang ditemukan, misal PSBB dan guru mengadakan penelitian mengenai mengapa nilai peserta didik MTs dalam bidang fisika umumnya sangat rendah, yaitu dari hasil penelitian tersebut PSBB bisa mengusulkan program kegiatan pelatihan guru fisika. Informasi lengkap tentang ini baca; Mulyanto Sumardi dan Didin Syafrudin, *Petunjuk Pelaksanaan PSBB,* hlm. 5.

lainnya. Dengan keunggulan tersebut, madrasah model akan berdaya sehingga pada gilirannya dapat berperan untuk memberdayakan madrasah sekitarnya.

Indikator lain madrasah model yang telah mampu berperan sebagai model dapat dilihat dari segi kemandirian PSBB[52] dan komponen-komponen MTsN Model pada umumnya. Kemandirian merupakan hal yang penting bagi madrasah. Mandiri dalam pengelolaan, pendanaan, dan lainnya. Madrasah model hendaknya dapat melibatkan masyarakat luas dalam pengelolaan dan kegiatan-kegiatan madrasah.

Di sisi lain madrasah model hendaknya dapat meningkatkan partisipasi semua lapisan masyarakat. Melibatkan masyarakat secara umum lebih baik daripada hanya melibatkan orangtua peserta didik saja. Partisipasi tersebut dapat berupa konsultasi atau partisipasi langsung dalam pengambilan keputusan, dan memberi dampak manfaat antara lain; pertama, meningkatnya partisipasi masyarakat merupakan hasil

[52] Agar bisa tercapai nuansa kemandirian, perlu adanya pelaksanaan dan penyelenggaraan latihan yang berjalan dengan baik dan memuaskan pelanggannya sehingga dengan sendirinya PSBB akan mendapatkan pelanggan yang berkelanjutan. Pelanggan yang berkelanjutan akan akan menyebarluaskan tentang kepuasannya berlangganan dan bekerja sama dengan PSBB. Pelanggan PSBB yang puas atau sebaliknya akan menjadi "pemasar" bagi PSBB. Kegiatan pelatihan yang memuaskan pelanggan merupakan salah satu sumber biaya bagi kelangsungan hidup PSBB. Sardin Pabbadja, *Petunjuk Teknis Institusi Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) MAN Model sebagai Penyelenggara Kegiatan Income Generating* (Jakarta: Kemenag RI, 2003), hlm. 1. Lihat juga; Kemenag RI, *Kepemimpinan Madrasah-madrasah,* (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan dan Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan, 2003), hlm. 63-65.

meningkatnya kesadaran masyarakat tentang masalah dan potensi madrasah; kedua, meningkatkan bantuan masyarakat pada pembangunan madrasah dan peningkatan mutu program madrasah, dan mereka ikut bertanggung jawab atas keberhasilannya; dan ketiga, membantu madrasah untuk mengetahui kebutuhan masyarakat, keinginan, harapan, dan cara untuk memperoleh dan mengerahkan sumber daya untuk memperbaiki program madrasah.

Dengan kemandirian yang dimiliki oleh madrasah model dan PSBB-nya serta kemampuannya dalam berbagai hal, madrasah model bisa benar-benar memerankan diri sebagai sekolah percontohan bagi madrasah lainnya. Sebagai madrasah percontohan, madrasah model memiliki kelebihan dan keunggulan bila dibanding dengan madrasah atau sekolah lain. Dengan demikian, madrasah model juga dapat memfungsikan sebagai pusat sumber belajar bersama yang dapat dimanfaatkan bagi diri madarsah tersebut dan madrasah di sekelilingnya. Peran tersebut merupakan bukti dari sebuah madrasah model yang mandiri dan mampu dalam segala hal.

b. Pendidikan Teknologi Dasar (PTD)

Pendidikan Teknologi Dasar[53] (selanjutnya disebut PTD) merupakan suatu mata pelajaran yang

[53] Sumber primer mengenai pendidikan teknologi dasar untuk MTs Model tidak penulis temukan. Solusi untuk ini akhirnya ditempuh dengan jalan wawancara dengan Kepala PTD MTsN Model Babakan LebaksiuTegal Drs. Sama'un, pada hari Selasa, 30 Mei 2006 di laboratorium PTD MTsN Model Babakan Lebaksiu Tegal jam 07.00-09.00 WIB.

mengacu pada sains dan teknologi agar peserta didik mempunyai kesempatan untuk mendiskusikan isu-isu tentang teknologi dan masyarakat. Selain itu, peserta didik juga belajar memahami dan menangani alat-alat teknologi serta menghasilkan atau membuat peralatan teknologi sederhana melalui aktivitas mendesain dan membuat karya di laboratorium PTD.

PTD lebih mengembangkan keterampilan berpikir tentang pengetahuan kontemporer dan mengembangkan sikap positif terhadap alat-alat teknologi sebagaimana kompetensi dasar untuk hidup dan berhasil di kehidupan masyarakat merupakan kunci keberhasilan proses belajar mengajar dari PTD. Keterampilan teknologi dasar adalah kemampuan utnuk mengidentifikasi dan mengenali suatu permasalahan, mengaplikasikan pengetahuan, memecahkan masalah melalui pencarian berbagai macam alternatif jawaban, membuat keputusan, mengkomunikasikan temuan atau fakta-fakta baru, dan menguji dan mengevaluasi hasil kerja. Oleh karena itu, PTD lebih berorientasi pada proses daripada produk.

PTD di MTs Model merupakan salah satu program unggulan. Program ini dikatakan unggulan karena dijadikan mata pelajaran sehingga pelaksana-annya harus dilaksanakan selama peserta didik mengikuti pembelajaran di sekolah tersebut, artinya diikuti oleh seluruh peserta didik di MTsN Model.

~oOo~

Bab 4

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DAN *INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION* (ISO 9000) PADA LEMBAGA PENDIDIKAN DASAR (SMP/MTS)

A. *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management (TQM)[1] adalah pengembangan dan peningkatan dari *quality assurance.*

> *TQM is a philosophy of continous improvement, which can provide any educational institution with a set of practical tools for meeting and exceedingly present and future costumes needs, wants and and expectations.*[2]

Kata "total" (terpadu) dalam TQM menegaskan bahwa setiap orang yang berada di dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus-menerus. Kata "manajemen" dalam TQM berlaku bagi setiap orang sebab setiap orang dalam sebuah institusi, apapun status, posisi atau perannya, adalah manajer bagi tanggung jawab

---

[1] TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. Edaward Sallis, *Manajemen Mutu Pendidikan*, Terj. A. Ali Rujadi dan Fahrurrozi, hlm. 73.

[2] Edward Sallis, *Managemen Mutu Pendidikan,* hlm. 73.

masing-masing. TQM adalah sebuah pendekatan praktis dan strategis dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan kliennya, dengan tujuan untuk mencari hasil yang lebih baik.

Sebagai sumber pendekatan, TQM mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi, dan tujuan "kelayakan" jangka pendek menuju tujuan "perbaikan mutu" jangka panjang. Institusi yag melakukan inovasi, perbaikan, dan perubahan secara teratur dan mempraktikkan TQM akan mengalami siklus perbaikan secara terus-menerus. Semangat tersebut akan menciptakan sebuah upaya sadar untuk menganalisa apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikannya.[3]

Di era globalisasi yang dikenal juga dengan nama Era Manajemen Mutu Terpadu *(Total Quality Management Era)*, mengandalkan jumlah produk tanpa diiringi dengan kualitas terkontrol adalah suatu kecerobohan besar. Di era ini, keterlibatan manajemen puncak sangat besar dan menentukan dalam menempatkan suatu perusahaan/ organisasi/ lembaga pendidikan pada posisi kompetitif. Sistem ini dapat digolongkan ke dalam sistem strategis dan integratif yang melibatkan semua pimpinan dan karyawan, serta menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki secara berkesinambungan proses-proses organisasi, agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan, dan harapan para konsumen.

Di era ini, mutu adalah orientasi utama dari suatu produk. Suatu organisasi/perusahaan/lembaga pendidikan

[3] Hari Sudrajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)* (Bandung: Cipta Cekar Grafika, 2005), hlm. 56-57.

yang mengeluarkan produknya tanpa didasari pertimbangan mutu harus siap untuk ditinggalkan. Sementara itu, perusahaan/organisasi/lembaga pendidikan yang memproduksi produk dengan kualitas terkontrol juga harus berani menghadapi persaingan mutu yang semakin ketat.[4] Oleh karena itu, kesadaran suatu perusahaan/ organisasi/lembaga pendidikan amat signifikan dalam meningkatkan mutu. Dari sinilah kemudian perbincangan tentang mutu berkembang –dari mulai Deming di AS sampai Genichi Taguchi di Jepang- menuju kepada standarisasi mutu, yang dijadikan patokan apakah suatu perusahaan/ organisasi/lembaga pendidikan telah memenuhi stadarisasi mutu yang diakui. Di sinilah TQM amat dibutuhkan.

Pendidikan Dasar (SMP/MTs) hakikatnya adalah lembaga pelayanan. Yang diutamakannya adalah memberikan jasa sesuai kebutuhan konsumen (peserta didik dan *stakeholder*). Pelayanan yang dilakukan dengan keahlian dan keterampilan yang memadai akan menentukan sikap para konsumen (peserta didik dan *stakeholder*).

Jasa yang diberikan oleh lembaga pendidikan dasar (SMP/MTs) adalah jasa kependidikan. Bentuknya berupa: pertama, Jasa Kurikuler (JK) seperti kurikulum dan silabus; kedua, Jasa Pelayanan (JP): Perpustakaan dan Laboratorium; ketiga, Jasa Pengabdian pada Masyarakat (JPM); keempat, Jasa Administrasi (JA); dan kelima, Jasa Ekstrakurikuler (JE). Semakin menarik jasa yang diberikan, maka konsumen (peserta didik) akan semakin tertarik untuk mendatangi suatu sekolah tersebut.[5]

---

[4] Edward Sallis, *Management Mutu Pendidikan,* hlm. 230.

[5] M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Kualitas Pelayanan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), hlm. 75-89.

Mutu lembaga pendidikan adalah kesesuaian paduan antara sifat-sifat produk dan kebutuhan para konsumennya, artinya lembaga bermutu dipahami sebagai lembaga pendidikan yang dikelola sedemikian rupa sehingga mampu menghasilkan jasa-jasa kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggan.

Kegiatan lembaga pendidikan dalam menghasilkan produk bermutu hendaknya memerhatikan sistem dan proses. Sistem dan proses yang tidak bermutu (salah) seringkali membuat para pelakunya bertindak salah. Sebaliknya, bila semua sistem dan proses lembaga pendidikan berlangsung baik (bermutu), produk yang dihasilkan dipastikan bermutu.

Untuk menghasilkan lembaga yang bermutu, maka diadakan kerja sama berkelanjutan. Kerja sama berkelanjutan ini dilakukan untuk mengakomodasi berbagai kesalahan yang ditimbulkan oleh perbedaan dan keragaman yang ada.

Pembahasan mengenai metode pengendalian mutu versi TQM biasanya difokuskan pada tiga pakar utama yang merupakan pionir dalam pengembangan TQM. Mereka adalah W. Edward Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosly. Namun, penelitian ini hanya mengungkap metode W. Edwards Deming yang lazim disebut Siklus Deming (*Deming Cycle*), sebagai pisau analisis pada kajian MTsN Model Babakan Lebaksiu Tegal. Teori ini dipakai karena lebih dekat dengan isu-isu dalam meningkatkan kepercayaan dan partisipasi masyarakat pada dunia pendidikan.

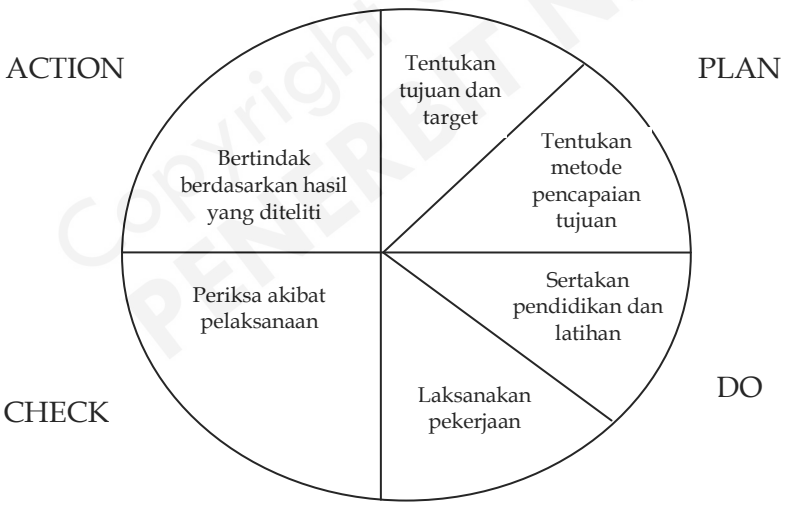
Siklus Deming merupakan model perbaikan berkesinambungan bagi sebuah perusahaan/lembaga pendidikan yang terdiri atas empat komponen utama PDCA (*Plan-Do-Check-Action*), yaitu perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan, dan

tindakan secara berurutan berdasarkan 6 kategori sebagai berikut:[6]

1. Tentukan tujuan dan target	P
2. Tetapkan metode untuk mencapai tujuan	P
3. Sertakan pendidikan dan latihan	D
4. Laksanakan pekerjaan	D
5. Periksa akibat pelaksanaan	C
6. Ambil tindakan-tindakan tepat.	A

Enam jenis kategori siklus Deming di atas dapat dideskripsikan dalam tabel sebagai berikut:

Gambar 4.1.
Siklus Deming (PDCA)



Copyright © 2021 PENERBIT NEM

[6] Kaoru Ishikawa, *Pengendalian Mutu Terpadu,* terj. H.W. Budi Santoso, hlm. 67. Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management,* hlm. 50. Kedua pakar ini menambahkan satu konsep yang disebut dengan *Analyze* setelah *Plan, Do, Check* dan *Action*. Lihat juga Soewarso Hardjo Soedarmo yang menawarkan konsep yang beda tentang Siklus Deming dalam *Total Quality Management,* hlm. 98. Lihat juga M.N. Nasution, *Management Mutu Terpadu,* hlm. 32.

Penjelasan dari setiap siklus PDCA tersebut adalah sebagai berikut. Pertama, mengembangkan rencana perbaikan *(plan)*. Langkah ini dilakukan setelah pengujian ide perbaikan masalah. Rencana perbaikan disusun berdasarkan prinsip 5-W *(What, Why, Who, When,* dan *Where)* dan 1 H *(how),* yang dibuat secara jelas dan terinci serta menetapkan sasaran dan target yang harus dicapai. Menetapkan sasaran dan target harus dengan memerhatikan prinsip SMART (*specific, measurable, attainable, reasonable* dan *timeble*).

Kedua, melaksanakan rencana (*do*). Rencana yang telah disusun diimplementasikan secara bertahap, mulai dari skala kecil, dan pembagian tugas secara merata sesuai dengan kapasitas dan kemampuan dari setiap personil. Selama dalam melaksanakan rencana harus dilakukan pengendalian, yaitu mengupayakan agar seluruh rencana dilaksanakan dengan sebaik mungkin agar sasaran dapat dicapai.

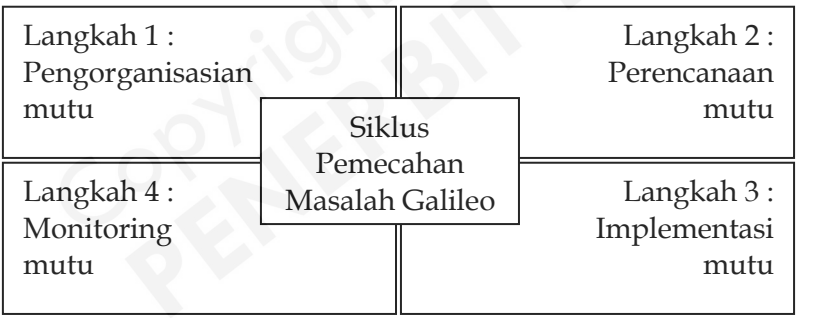
Ketiga, melaksanakan atau meneliti hasil yang dicapai (*check and study*). Memeriksa atau meneliti merujuk pada penetapan apakah pelaksanaannya berada dalam jalur, sesuai dengan rencana, dan pemantauan kemajuan perbaikan yang direncanakan. Alat atau piranti yang dapat digunakan dalam memeriksa adalah pareto diagram, histogram, dan diagram kontrol. Keempat, melakukan tindakan penyesuaian bila diperlukan (*action*). Penyesuaian dilakukan bila dianggap perlu, yang didasarkan hasil analisis di atas. Penyesuaian berkaitan dengan standardisasi prosedur baru guna menghindari timbulnya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya.

Siklus PDCA tersebut berputar secara berkesinambungan. Segera setelah suatu perbaikan dicapai,

keadaan perbaikan tersebut dapat memberikan inspirasi untuk perbaikan selanjutnya. Oleh karena itu, manajemen harus secara terus-menerus merumuskan sasaran dan target-target perbaikan baru.

Siklus pemecahan masalah, menurut Deming, sejalan dengan siklus pemecahan masalah yang dikemukakan oleh Jerome S. Arcaro bahwa masalah pendidikan yang kompleks memerlukan pendekatan sistemik. Proses pemecahan masalah dalam pendidikan yang mengikuti urutan-urutan logis Jerome S. Arcaro dapat dilihat dengan gambar di bawah ini:

Gambar 4.2.
Siklus Pemecahan Masalah untuk Pendidikan[7]



Copyright © 2021 PENERBIT NEM

Penjelasan dari tabel tersebut adalah sebagai berikut. Pertama, mengorganisasikan mutu. Fase mengorganisasikan mutu memungkinkan sekolah memonitor dan melacak anggota dan kegiatan tim mutu yang ada. Kedua, perencanaan

[7] Tabel Siklus Pemecahan Masalah untuk Pendidikan (dari langkah 1-4) diadopsi langsung dari Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosal Iriantara (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2005), hlm. 121-140.

mutu. Fase perencanaan mutu membantu sekolah atau wilayah memastikan bahwa semua *stakeholder* yang terlibat dalam proses pemecahan masalah dan tim yang dibentuk mampu memecahkan persoalan dengan tepat. Ketiga, implementasi mutu. Dalam fase inilah, tim sebenarnya memecahkan masalah. Oleh karena itu, fase inilah yang paling populer dalam siklus pemecahan masalah. Keempat, monitoring mutu. Pada fase terakhir ini, tim memonitor hasil untuk memastikan tercapainya hasil yang diinginkan. Fase monitoring mutu kerap diabaikan oleh organisasi pemerintah, pendidikan, dan bisnis. Begitu masalah terpecahkan, sekolah atau wilayah ingin secepatnya memproses masalah berikutnya. Sayangnya, kebanyakan sekolah tidak pernah membuktikan bahwa hasil yang diinginkan secara konsisten telah dicapai. Fase monitoring ini dalam siklus pemecahan masalah dimaksudkan untuk mencegah munculnya kembali masalah.

B. *International Standard Organization* (ISO) 9000 sebagai Bentuk Kongkret TQM dan Standar Mutu Pendidikan

Secara harfiah, standar berarti: ukuran tertentu yang dipakai sebagai patokan; sesuatu yang dianggap tetap nilainya sehingga dapat digunakan sebagai ukuran; dan ukuran baku, sedangkan standardisasi memiliki makna: *pertama,* penyesuaian ukuran, mutu dan sebagainya dengan pedoman yang ditetapkan; *kedua,* proses menuju pembakuan. Standardisasi berfungsi untuk mendayagunakan secara optimal sumber daya alam (SDA) dan manusia (SDM) dengan memerhatikan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kesehatan dan keselamatan.[8]

[8] Edward Sallis, *Management Mutu Pendidikan,* terj. A. Ali Rijadi, hlm. 208.

Salah satu bentuk konkret dari pola standardisasi TQM adalah *International Standard Organization* (ISO) 9000 yang telah digunakan di lebih 53 negara di dunia, serta telah diterapkan oleh 343-643 organisasi di 150 negara karena sifatnya yang mengglobal dan terbukti keunggulannya.[9]

Standardisasi dalam lembaga pendidikan amat diperlukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Standardisasi ini juga dilakukan dalam rangka menjembatani berbagai keragaman yang, menurut Taguchi, seringkali menyebabkan kesalahan. Oleh karena itu, penerapan ISO 9000 sebagai standardisasi, misalnya, adalah usaha kerja sama di antara unit kerja dan komponen-komponennya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

ISO 9000 adalah nama genetik untuk sistem manajemen mutu internasional yang dikeluarkan pertama kali pada tahun 1987 oleh organisasi internasional untuk standardisasi yang bermarkas di Jenewa, Swiss.[10]

ISO 9000 merupakan suatu seri dari standar-standar internasional untuk sistem kualitas yang menspesifikasikan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen yang bertujuan untuk menjamin bahwa pemasok akan menyerahkan produknya sesuai persyaratan yang ditetapkan. Jadi, perlu dicatat bahwa ISO 9000 bukan suatu standar produk, melainkan standar pemasok (perusahaan/organisasi/institusi pendidikan dan

[9] Soewarso Hardjo Soedarmo, *Total Quality Management,* hlm. 183–187. Lihat juga Kaoru Ishihawa, *Pengendalian Mutu Terpadu,* terj. H.W. Budi Santoso, hlm. 16-26. Bandingkan dengan; Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management,* hlm. 48-62.

[10] M. Nasution, *Management Mutu Pendidikan,* hlm. 300.

lain-lain).[11] ISO 9000 telah dipakai di lebih 53 negara di dunia karena standardisasi yang dipakai bersifat umum dan telah diakui di dunia internasional. Di antara manfaat penerapan ISO 9000 dalam dunia pendidikan adalah: pertama, untuk menyusun kurikulum pelatihan/pendidikan; kedua, untuk menyusun materi pelatihan/perkuliahan; ketiga, untuk mempersiapkan peralatan pelatihan; keempat, untuk menyusun materi ujian keterampilan; dan kelima, untuk pembinaan karyawan.[12]

Sisi lain keuntungannya menerapkan ISO 9000 adalah; pertama, kinerja lembaga pendidikan lebih efektif dan efisien; menghindari *over-lapping* wewenang dan tugas, terutama antarpersonal dalam satu departemen/lembaga; kedua, mempermudah kerja sama dengan industri/institusi pendidikan lain; ketiga, produk yang dihasilkan sesuai dengan harapan konsumen/*stakeholder* pendidikan; keempat, ISO 9000 bisa dijadikan standar kerja untuk melatih karyawan baru; kelima, tingkat kepercayaan manajemen yang tinggi; keenam, dapat mengarahkan karyawan agar berwawasan mutu dalam memenuhi permintaan seluruh konsumen/peserta didik/*stakeholder* pendidikan sesuai kebutuhannya; dan ketujuh, mengurangi biaya proses produksi.[13] Penerapan sistem manajemen mutu pada suatu organisasi, baik itu perusahaan maupun lembaga pendidikan, harus dilakukan oleh semua pihak dalam

[11] *Ibid.,* hlm. 301. Informasi lengkap tentang ini lihat juga: Edward Sallis, *Management Mutu Pendidikan,* terj. A. Ali Rujadi, hlm. 119-134.

[12] Edward Sallis, *Management Mutu Pendidikan,* hlm. 128, Bandingkan dengan Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management,* hlm. 211–228.

[13] *Ibid.,* hlm. 300.

organisasi atau lembaga pendidikan bersangkutan dan membutuhkan waktu relatif lama.

Persyaratan utama untuk menerapkan manajemen mutu pada organisasi adalah komitmen dari top manajemen (dalam hal ini adalah kepala sekolah). Top manajemen harus menjelaskan sasaran yang ingin diraih lembaga pendidikan. Adapun tahap-tahap penerapan ISO 9000 antara lain; pertama, tahap perancangan, yaitu: mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai, mengidentifikasi hal-hal yang ingin diharapkan, memperoleh informasi tentang ISO 9000 *Family*, pemetaan proses, menerapkan ISO 9000 *Family* dalam sistem manajemen mutu, mengidentifikasi proses yang dibutuhkan untuk memasok produk pendidikan ke konsumen; kedua, tahap pelaksanaan (*implementation*), yaitu: mengidentifikasi tindakan yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan standar internasional. Di antara contoh yang dapat dimasukkan dalam rencana yang akan ditetapkan adalah prosedur yang perlu dibuat, tujuan sistem, bagian ISO 9000 yang sesuai dengan perusahaan, personel, dan tim yang bertanggung jawab, persetujuan, dan pelatihan serta sumber daya yang diperlukan dan perkiraan penyelesaian, pengimplementasian rencana beserta analisis tindakan, kelemahan serta kekurangefektifan dalam penerapan sistem manajemen mutu; ketiga, tahap penilaian (evaluasi), yaitu melakukan penilaian internal, yakni bisa dalam bentuk audit internal maupun audit yang dilakukan oleh independen, seperti konsultan. Tujuan penilaian internal adalah untuk mengetahui sejauh mana manajemen mutu yang dilaksanakan sesuai dengan persyaratan standar atau tidak.

Beberapa pakar memberikan pengertian mutu sebagai berikut;

Deming mendefinisikan mutu sebagai pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan terus-menerus, seperti penerapan *kaizen* (perbaikan sedikit demi sedikit) di Toyota dan gugus kendali pada mutunya. Pendekatan yang dipakai oleh Deming tersebut dilakukan secara *bottom-up.*[14]

Sementara itu, Edward Sallis dalam bukunya menulis pengertian mutu yang dikemukakan oleh Joseph Juran. Juran mendefinisikan mutu berdasarkan fungsionalitas. Menurutnya, mutu adalah kesesuaian produk dengan penggunaan, seperti sepatu olahraga yang dirancang untuk olahraga atau sepatu kulit yang dirancang untuk ke kantor atau ke pesta.[15]

---

[14] Lihat Edward Sallis, *Management Mutu Pendidikan*, hlm. 96. Lihat juga Jarome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan,* terj. Yosal Iriantara, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hlm. 122-144. Lihat juga Rudi Suardi, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000, Penerapan untuk Mencapai TQM* (Jakarta: Penerbit PPM, 2001), hlm. 3. Lihat Daulat P. Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu,* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), hlm. 38–39.

[15] Edward Sallis, *Management Mutu Pendidikan,* hlm. 107. Bandingkan juga Rudi Suardi, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000,* hlm. 3 Juran adalah guru mutu kedua setelah Deming, yang telah berjasa mengembangkan pemahaman tentang mutu di Jepang. Sumbangan terbesar Juran dalam pengembangan mutu adalah sebagaimana tercantum dalam buku "*Juran, On Quality By Design*" yang disebut dengan Trilogi Juran, yakni: Perencanaan Mutu (*Quality Planing)*; Mengontrol Mutu (*Quality Control)*; dan Peningkatan Mutu. Ini yang membedakan dan menyebabkan Trilogi Juran lebih maju daripada manajemen tradisional pada umumnya yang meliputi: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Lihat P. Tampu bolon, *Perguruan Tinggi Bermutu …* hlm. 50-55. Lihat juga Soewarso Hardjo Soedarmo, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2004), hlm. 183-189. Lihat juga Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi Offset, 1995), hlm. 23-44.

Kaoru Ishikawa berpendapat bahwa mutu berarti kepuasan pelanggan. Dengan demikian, setiap proses dalam organisasi memiliki pelanggan. Kepuasan pelanggan internal akan menyebabkan kepuasan pelanggan organisasi.[16]

Sementara itu, Genichi Taguchi memahami mutu dari segi efisiensi biaya. Ia mengatakan, "Mutu dipahami dari segi produk tak bermutu. Biaya produk tak bermutu ternyata lebih tinggi pada akhirnya sehingga pengendalian proses sejak permulaan menjadi sangat penting."[17]

Senada dengan ini, ISO 9000–2000 mendefinisikan mutu sebagai derajat atau tingkat karakteristik yang melekat pada produk yang mencukupi persyaratan atau keinginan.[18]

---

[16] Kaoru Ishikawa, *Pengendalian Mutu Terpadu*. Lihat juga Rudi Suardi, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000,* hlm. 3. Salah satu sumbangan Ishikawa yang terkenal dalah Diagram Ikan Tulang (Fishbone Diagram), yang sangat efektif untuk analisis masalah atau analisis sebab akibat. Dengan diagram ini dapat ditemukan sebab atau akar masalah, sehingga solusinya dapat diusahakan lebih tepat. Dengan mengatasi sebab-akar, maka masalah serupa tidak akan muncul lagi. Lihat P. Tampubolon, *Perguruan Tinggi Bermutu,* hlm. 65. Lihat juga M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu,* hlm. 21 & 44.

[17] Rudi, *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000,* hlm. 3. Lihat P. Tampubolon *Perguruan Tinggi Bermutu,* hlm. 66. Menurutnya, kontribusi penting dari Taguchi dalam teknik peningkatan mutu tertuang dalam tiga konsep utamanya, yaitu: Fungsi Kerugian Kuadrat, Desain Parameter, dan Percobaan terencana Berdasarkan Statistik.

[18] ISO (*The International Organization for Standardization*) adalah badan standar dunia yang dibentuk untuk meningkatkan perdagangan internasional yang berkaitan dengan perubahan barang atau jasa. ISO dapat disimpulkan sebagai koordinasi standar kerja internasional, publikasi standar harmonisasi internasional, dan promosi pemakaian standar internasional. Lihat Rudi *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000,* hlm. 21. ISO 9000 telah dipakai di lebih 53 negara di dunia karena standardisasi yang dipakai bersifat umum dan telah diakui di dunia internasional. Di antara manfaat penerapan ISO 9000 dalam dunia pendidikan adalah: (1) Untuk menyusun kurikulum pelatihan/

Kartini Kartono mendefinisikan mutu atau kualitas sebagai derajat, ukuran baik buruk dan tinggi rendahnya sesuatu.[19] Mutu pendidikan[20] menyangkut dapat dan tidaknya hasil pendidikan bisa dipakai sebagai instrumen yang tepat guna untuk keperluan hidup. Mutu ini mengenai silabus, materi pengetahuan, nilai-nilai, hal normatif dan estetis, unsur yang efektif dan ekonomis, keterampilan sosial dan manajerial, keterampilan teknis, standardisasi, tenaga guru, dan lain-lain.

Dengan demikian, konsep mutu yang terkesan abstrak tersebut dapat dirumuskan sebagai usaha yang dilakukan oleh seseorang, lembaga (institusi) atau organisasi dalam upaya menyempurnakan suatu produk agar produk itu bernilai fungsional dan efisien. Jadi, mutu merupakan orientasi utama dari suatu produk, sejauh mana suatu produk memenuhi kriteria. Lebih dari itu ketika konsep mutu dikaitkan dengan institusi pendidikan, maka lembaga pendidikan tersebut akan dituntut untuk menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan dari konsumen pendidikan (anak didik, orangtua dan masyarakat).

COPYRIGHT © 2007 PENERBIT IKIP

pendidikan; (2) Untuk menyusun Materi Pelatihan/Perkuliahan; (3) Untuk mempersiapkan peralatan pelatihan; (4) Untuk menyusun Materi Uji Keterampilan; dan (5) Untuk pembinaan karyawan.

[19] Kartini Kartono, *Tinjauan Politik Mengenai Sistem Pendidikan Nasional, Beberapa Kritik dan Sugesti,* (Jakarta: Pradnya Paramita, 1997), hlm. 63.

[20] Tim Penyusun, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama, 2001), hlm. 25–26.

Artinya konsep bermutu di atas bisa dipahami bahwa manakala produk yang dihasilkan pendidikan (*output*) tidak berkualitas sampah, maka pendidikan tersebut harus bersiap untuk ditinggalkan. Sebaliknya, bila produk yang dihasilkan pendidikan (*output*) berkualitas tinggi dan kompetitif, ia akan dicari konsumen (peserta didik, orangtua dan masyarakat). Dengan demikian, orientasi mutu pendidikan amat terkait dengan tiga hal: *input,* proses, dan *output.*

Meskipun demikian, kesepakatan tentang konsep mutu pendidikan dikembalikan pada rumusan acuan atau rujukan yang ada, seperti kebijaksanaan, proses belajar mengajar, kurikulum, sarana dan prasarana, dan tenaga kependidikan sesuai kesepakatan pihak-pihak yang berkepentingan dalam konteks sistem pendidikan sekolah yang dirumuskan oleh pendiri dan pengelola lembaga sekolah bersangkutan.

Mutu pendidikan lebih diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi, yaitu: pertama, peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk memberi dasar minimal yang harus ditempuh dalam mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman; dan kedua, peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada non-akademis.

Penilaian mutu pendidikan yang bersifat akademis sebagai landasan minimal, terutama berkaitan dengan penilaian hasil belajar di berbagai jenjang dan jenis pendidikan, dapat diukur secara kuantitatif, seperti: nilai ulangan umum, UAS, UAN, dan karya ilmiah. Sebaliknya, penilaian mutu non-akademis bukan hanya berupa kompetensi dalam mengelola diri peserta didik untuk tumbuh kembang, seperti: membaca, menulis, berhitung,

mengatur waktu, mampu menghadapi stres dan risiko, dan hidup sehat, melainkan juga kompetensi untuk menguasai berbagai keterampilan dalam berbagai situasi spesifik, baik di rumah, tempat kerja, masyarakat, dan bagaimana ia mengadakan relasi dengan orang lain (masyarakat) serta berkomunikasi secara efektif dalam memberdayakan dirinya selama hidup.

Orientasi dan implementasi mutu pendidikan adalah mengembangkan dan mengaktualisasikan segenap potensi peserta didik secara optimal dalam rangka pemberdayaan seluruh masyarakat. Dengan demikian, peserta didik akan mampu terlibat secara aktif, kreatif, inovatif dan efektif dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan Iptek dan masyarakat.

Kemudian dalam konteks ini, suatu pendidikan dikatakan bermutu manakala memiliki kriteria sebagai berikut:

Pertama, lingkungan pendidikan yang aman dan tertib. Suasana lingkungan pendidikan yang aman dan tertib baik fisik maupun psikis merupakan prasyarat utama terlaksananya suatu proses belajar mengajar secara optimal.[21]

Kedua, perumusan visi, misi, dan target mutu yang jelas.[22] Lembaga pendidikan yang bermutu memiliki visi dan misi lembaga yang akan dicapai secara jelas dan lugas. Visi dan misi lembaga yang akan dicapai mewujudkan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat, berkhidmat

[21] Umaedi, *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah* (PMPBS, 1999), hlm. 3.

[22] Indra Djati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar* (Jakarta: Logos, 1999), hlm. 76.

kepada masyarakat dan kiai dengan jalan menjadi *kawula*, mampu berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam kejayaan Islam di tengah masyarakat, mencintai ilmu dan mengembangkan kepribadian Indonesia.[23]

Ketiga, kepemimpinan pendidikan yang handal. Pemimpin yang handal amat dibutuhkan dalam penerapan manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah[24] dan sumber-sumber yang dimilikinya untuk memberikan perlindungan atau keuntungan kepada individu lain yang berstatus lebih rendah (klien/santri).[25]

Keempat, harapan prestasi yang tinggi.[26] Lembaga pendidikan yang bermutu memiliki kekuatan dan harapan yang tinggi guna meningkatkan prestasi peserta didik dan lembaganya. Di sini, kepala madrasah memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan kinerja lembaga pendidikannya secara optimal.

Kelima, pengembangan dan peningkatan kualifikasi, kompetensi, dan profesionalisme tenaga pendidik sesuai dengan kebutuhan melalui berbagai pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan.[27]

Keenam, evaluasi belajar yang efektif dan efisien yang dilakukan untuk menyempurnakan proses belajar mengajar

---

[23] Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), hlm. 55. Lihat juga Mastuhu, *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 2* (Yogyakarta: Safira Insani Press, 2003), hlm. 10.

[24] Indra Djati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar,* hlm. 76.

[25] Ahmad Ta'rifin, *Pergeseran Relasi Kiai-Santri,* Majalah Pesantren, Proyek Peningkatan Pondok Pesantren Kemenag RI dan Lakpesdam NU, edisi IV/T hlm. 1/2002, hlm. 51.

[26] Indra Djati Sidi, *Menuju Masyarakat Belajar,* hlm. 76.

[27] H.A.R Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional* (Magelang: Penerbit Tera Indonesia, 1998), hlm. 205.

yang tengah dan sudah berlangsung dan mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan anak didik.

Ketujuh, interaksi komunikatif antara lembaga pendidikan, orangtua, dan masyarakat. Peran serta dan dukungan orangtua dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan memberikan andil yang besar bagi efektivitas suatu sekolah. Pada lembaga pendidikan pesantren, dukungan yang diberikan oleh masyarakat pada umumnya sangat besar karena secara historis lembaga ini berdiri di atas 'kaki' masyarakat sekitarnya. Dalam konteks pendidikan berbasis masyarakat (*community based education*) di era otonomi pendidikan ini, dukungan dan kerja sama *stakeholders* pendidikan akan lebih bermakna dalam rangka mewujudkan pendidikan madrasah yang bermutu.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan diperlukan perubahan pola berpikir yang digunakan sebagai landasan pelaksanaan kurikulum. Pada masa lalu proses belajar mengajar terfokus pada guru dan kurang terfokus pada anak didik. Akibatnya, kegiatan belajar mengajar lebih menekankan pada pengajaran daripada pembelajaran. Pola pengajaran yang terfokus pada guru oleh Paulo Friere disebut gaya *banking education*. Konsep ini memandang anak didik sebagai makhluk yang disamakan dengan benda dan gampang diatur. Semakin banyak anak menyimpan tabungan, semakin kurang mereka mengembangkan kesadaran kritis yang dapat mereka peroleh dari keterlibatan di dunia sebagai pengubah dunia.[28] Menurut Paulo Friere,

[28] Konsep *banking of educational* ini sesuai dengan apa yang disebut *Sartre* dengan konsep "*digestive*" (mengunyah) atau "*nutritive*" (memberikan makan), yaitu pengetahuan disuapkan oleh guru kepada anak didik untuk mengenyangkan mereka. Paulo Friere, *Pendidikan*

konsekuensi pendidikan bergaya *banking education* dapat mematikan kreativitas. Hal ini karena peserta didik dipaksa untuk melalap semua informasi yang diberikan tanpa diberi peluang untuk melakukan refleksi secara kritis. Metodologi pembelajarannya juga cenderung monolog, monoton, indoktrinatif, dan berpusat satu orang. Menciptakan dikotomi antara manusia dan dunia, anak didik ada dalam dunia, bukan bersama dunia.

~oOo~

Copyright © 2021 PENERBIT NEM

Seumur Kaum Tertindas, diterjemah oleh Utomo Dananjaya Dkk (Jakarta: LP3ES, 1985), hlm. 50-56. Lihat juga Mastuhu, *Menata Ulang Pemikiran Sistem,* hlm. 66-124. Pendapat yang berbeda; Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, hlm. 5-58. Ia mengatakan bahwa proses perbaikan menuju mutu sekolah adalah mengimplementasikan mutu di ruang kelas melalui rancangan kelas, masalah kurikulum, dan evaluasinya.

Bab 5

KONSEP MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH (TINJAUAN INTEGRATIF-INTERKONEKTIF)

A. Operasional Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Sekolah-sekolah Islam di sektor pendidikan formal Indonesia, termasuk madrasah dan sekolah-sekolah umum swasta yang diselenggarakan oleh organisasi Islam seperti Muhammadiyah, Nahdlatul Ulama, Al-Irsyad, dan sebagainya, tidak seperti pendidikan Islam dengan aturan nasional. Kedua tipe pendidikan sama-sama bersifat mendidik dan keduanya menawarkan pendidikan umum, selain pendidikan keagamaan.

Pada tahun 1989 Undang-undang Pendidikan Nasional (Peraturan No. 2, 1989) memberikan status madrasah sama dengan sekolah umum. Ini berarti madrasah menerapkan kurikulum nasional yang ditetapkan oleh Diknas untuk mata pelajaran umum, sebagai tambahan dari kursus pelajaran keagamaan yang lebih intensif yang telah diatur oleh Kemenag. Sejak diberlakukannya Undang-undang No. 20, 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional, tidak ada pembedaan antara sekolah-sekolah umum dan sekolah Islam di semua jenjang pendidikan.

Satu di antara tujuh anak Indonesia dididik di madrasah. Data statistik yang dikeluarkan oleh Kemenag menunjukkan bahwa madrasah ibtidaiyah mendidik sekitar 12 persen dari anak usia 7–12 tahun (3.152.665 murid dari sejumlah

Copyright © 2021 PENERBIT NEM

26.137.212) dan madrasah tsanawiyah mendidik 16 persen dari murid usia 13-15 tahun (2.129.564 murid dari sejumlah 13.401.499).[1] Perlu dicatat bahwa sektor pendidikan Islam telah begitu berkembang dan berhubungan dengan subsektor pendidikan umum di tahun belakangan ini. Jumlah madrasah meningkat rata-rata 3,9 persen setiap tahun, dibandingkan dengan rata-rata 1,5 persen di sekolah-sekolah umum.

Meskipun hal ini merupakan indikator-indikator positif, sekolah Islam dan utamanya madrasah menghadapi tantangan yang berat dalam kaitannya dengan tata kelola dan tata pengaturan. Hal ini dapat dicirikan sebagai: (1) tantangan finansial dan sumber daya, (2) tantangan kepegawaian dan pengembangan profesional, dan (3) tantangan sistemik pengelolaan dan pengaturan. Agar terus dapat eksis dan berperan penting dalam sistem pendidikan nasional, maka sudah saatnya pengelolaan madrasah dilakukan dengan pendekatan manajemen modern, melalui perhitungan-perhitungan yang rasional, dan prakiraan maupun tujuan masa depan yang jelas sebagaimana manajemen-manajemen modern yang berlaku di sekolah umum.

Lembaga pendidikan Islam seperti madrasah sudah sepatutnya mulai berinovasi dan terbuka untuk menerima ilmu-ilmu baru dalam manajemen kependidikan agar dapat memberikan pelayanan terbaik kepada para generasi muda agar generasi penerus tidak tertinggal dengan generasi-generasi yang lain. Sebagaimana disebutkan dalam firman Allah yang artinya:

---

[1] Mark Heyward, Meningkatkan Manajemen dan Tata Pemerintahan di Sekolah Islam dan Madrasah, Proceeding Regional Symposium "*Basic Education in Islamic Schools in Indonesia Bridging The Gap – Vision 2025*" (Jakarta: LAPIS, 2009), hlm. 183.

"Wahai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka." (QS. at-Tahrim: 6)

Untuk menjaga kita dan keluarga/generasi dari keburukan di akhirat maupun di dunia, maka caranya dengan mendidik secara benar dan maksimal. Dalam lingkup yang lebih luas, pendidikan juga merupakan kewajiban. Allah berfirman:

"Ajaklah manusia itu ke jalan Tuhanmu dengan cara bijaksana dan nasihat (pendidikan) yang baik." (QS. an-Nahl: 125)

Pada ayat tersebut dengan tegas Allah memerintahkan (mewajibkan) kita untuk mengajak sesama manusia ke jalan Allah dengan cara bijaksana dan nasihat yang baik. Hal itu dapat dilakukan melalui pendidikan yang baik dan maksimal. Pendidikan pada masa dewasa ini telah mengalami perubahan dan kemajuan yang pesat. Oleh karena itu, pendidikan di kalangan umat Islam juga sudah seharusnya mengalami perubahan dan kemajuan paradigma, pola pikir, penataan, dan pelaksanaan atau pengelolaan yang lebih baik lagi.

Sejak beberapa waktu terakhir, dikenalkan pendekatan "baru" manajemen sekolah/madrasah. Munculnya gagasan ini dipicu oleh ketidakpuasan atau kegerahan para pengelola pendidikan pada level operasional atas keterbatasan kewenangan yang mereka miliki untuk dapat mengelola sekolah secara mandiri.[2] Umumnya para kepala madrasah merasa tidak berdaya karena terperangkap dalam

[2] Agus Dharma, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Pendidikan Network), http://re-searchengines.com/adharma2.html, 2003), hlm. 1.

ketergantungan berlebihan terhadap konteks pendidikan. Akibatnya, peran utama mereka sebagai pemimpin pendidikan semakin dikerdilkan dengan rutinitas urusan birokrasi yang menumpulkan kreativitas berinovasi. Pendekatan ini disebut manajemen berbasis sekolah/madrasah.

Walaupun pendekatan ini bukan berasal dari kalangan muslim,[3] selama baik dan tidak bertentangan dengan nilai yang diusung agama Islam maka kita dapat melakukan integralisasi[4] dengan memandang manajemen berbasis sekolah/madrasah dari sudut pandang agama Islam karena agama menyediakan tolak ukur kebenaran ilmu (benar, salah), bagaimana ilmu diproduksi (baik, buruk), dan tujuan-tujuan ilmu (manfaat, merugikan).[5]

B. Pengertian Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Manajemen berbasis madrasah/sekolah diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi atau kemandirian yang lebih besar kepada sekolah. Model ini juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah sesuai

[3] Pada 1988 *American Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principals, and National Association of Secondary School Principals* menerbitkan dokumen berjudul *School Based Management, A Strategy for Better Learning*. Lihat; Agus Dharma, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Pendidikan Network, http://researchengines.com/adharma2.html, 2003), hlm. 1.

[4] Pendekatan/ilmu integralistik merupakan ilmu yang menyatukan (bukan sekedar menggabungkan) wahyu Tuhan dan temuan pikiran manusia (ilmu integralistik) sehingga tidak akan mengucilkan Tuhan (sekulerisme) atau mengucilkan manusia (*other worldly asceticisme*). Pendekatan seperti ini diharapkan mampu menyelesaikan konflik antara sekulerisme ekstrem dan agama-agama radikal dalam banyak sektor.

[5] Kuntowijoyo, *Islam sebagai Ilmu* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2007) hlm. 54.

standar mutu yang berkaitan dengan kebutuhan sarana prasarana, fasilitas sekolah, peningkatan kualitas kurikulum, dan pertumbuhan jabatan guru. Keputusan sekolah yang diambil harus melibatkan secara langsung semua warga sekolah, yaitu guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orangtua siswa, dan masyarakat yang berhubungan dengan program sekolah.[6] Konsep pengambilan keputusan melalui keputusan bersama sudah dianjurkan dalam Islam. Allah memerintahkan manusia agar selalu bermusyawarah dalam memutuskan perkara. Dalam bahasa manajemen modern ini disebut keputusan partisipatif.

Keputusan partisipatif ini dapat membangun rasa memiliki bagi setiap warga sekolah dan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan dedikasi warga sekolah. Untuk menggerakkan manajemen sekolah lebih otonom dan memberdayakan semua unsur terkait dalam bentuk pertisipatif, maka kepemimpinan kepala sekolah harus kuat. Kepemimpinan yang kuat itu menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu memberdayakan semua komponen dalam komunitas sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat tampak pada kemampuan profesional dan keberaniannya mengambil keputusan dengan perhitungan yang cermat, dan keputusan itu mendapat dukungan komunitas sekolah.[7]

C. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

MBM bertujuan untuk menjamin semakin rendahnya kontrol pemerintah pusat dan rendahnya intervensi

[6] Syaiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat* (Jakarta: Nimas Multima, 2004) hlm. 133.

[7] *Ibid*., hlm. 133.

pemerintah daerah ke madrasah. Hal ini dimaksudkan supaya otonomi madrasah untuk menentukan sendiri apa yang perlu dilakukan dalam kegiatan pembelajaran dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi semakin meningkat. Partisipasi masyarakat ditampakkan pada tingginya keterlibatan mereka sehingga setiap unsur dapat berperan dalam meningkatkan kualitas, efisiensi, dan pemerataan kesempatan pendidikan dengan memodifikasi struktur pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan seterusnya ke madrasah.

Lebih spesifik lagi, MBM bertujuan untuk: (1) menjamin mutu pembelajaran anak didik yang berpijak pada asas pelayanan dan prestasi hasil belajar, (2) meningkatkan kualitas transfer ilmu pengetahuan dan membangun karakter bangsa yang berbudaya, (3) meningkatkan mutu madrasah dengan memantapkan pemberdayaan melalui kemandirian, kreativitas, inisiatif, dan inovatif dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya madrasah, (4) meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan dengan mengakomodir aspirasi bersama, (5) meningkatkan tanggung jawab madrasah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolah, dan (6) meningkatkan kompetisi yang sehat antarmadrasah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai. Kebijakan pengelolaan madrasah oleh semua unsur yang terkait mengacu pada standar pendidikan nasional. Tujuan MBM ini berpusat pada terciptanya madrasah yang selalu mengupayakan agar setiap kegiatan atau aktivitasnya dilaksanakan dengan profesional dan penuh tanggung jawab (tidak asal-asalan). Allah Swt. berfirman:

> *"Dan katakanlah, bekerjalah kamu sekalian (dengan pekerjaan yang terbaik), maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu." (QS. At-Taubah: 105)*

Ali bin Abi Thalib ra. juga pernah memperingatkan, "Kebaikan yang tidak terorganisir akan dikalahkan oleh kejahatan/kemungkaran yang terorganisir." Kedua dalil di atas merupakan peringatan agar seseorang hati-hati, serius dan profesional dalam melaksanakan aktivitas apapun; terlebih yang menyangkut kepentingan orang banyak karena tanggung jawabnya pun lebih besar dan berat.[8]

D. Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah

Implementasi MBM pada hakikatnya adalah pemberian otonomi yang lebih luas kepada madrasah dalam mengatur komponen-komponen kependidikannya. Adapun komponen yang didesentralisasikan adalah manajemen kurikulum, manajemen tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen pendanaan/keuangan, dan manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat.[9]

E. Kurikulum dan Program Pengajaran

Kurikulum dan program pengajaran merupakan pijakan dalam proses pendidikan yang diselenggarakan pada sebuah lembaga pendidikan. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional telah dilakukan Departemen Pendidikan

---

[8] Heri Jauhar Muchtar, *Fikih Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hlm. 134.

[9] Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah* (Jogjakarta: IRCiSoD, 2010), hlm. 85.

Nasional pada tingkat pusat. Namun, madrasah juga bertugas dan berwenang mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan masyarakat setempat dan sosial budaya yang mendukung pembangunan lokal sehingga peserta didik tidak terlepas dari akar sosial budaya lingkungan.

Manajemen berbasis madrasah di Indonesia untuk muatan lokal pada setiap satuan pendidikan diharapkan dapat mengembangkan dan memunculkan keunggulan program pendidikan tertentu sesuai dengan latar belakang tuntutan lingkungan sosial masyarakat. Otonomi sekolah dalam arti luas mempunyai fungsi untuk menghubungkan program-program madrasah dengan seluruh kehidupan peserta didik dan kebutuhan lingkungan sehingga setelah menyelesaikan pendidikan pada satuan pendidikan, siswa siap mengamalkan ilmunya sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

F. Manajemen Tenaga Kependidikan

Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan sumber daya manusia, kepala madrasah, guru dan karyawan dengan cara mengikutsertakan mereka pada kegiatan-kegiatan yang menunjang pada kinerja seluruh unsur madrasah. Manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup beberapa hal, yaitu: (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai.[10]

[10] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 42.

Hal yang perlu diperhatikan oleh lembaga penyelenggara pendidikan adalah perlu adanya kesinambungan antara tuntutan pemenuhan kewajiban terhadap para personil pendidikan (karyawan, pendidik, dan tata usaha) dan pemenuhan hak-hak mereka, misalnya menyangkut kesejahteraannya. Hal yang masih menjadi keprihatinan di dunia pendidikan adalah rendahnya gaji pendidik dibanding profesi-profesi lainnya.

Merupakan suatu ironi bahwa profesi pendidik diakui oleh semua pihak sebagai profesi yang mulia tetapi masih belum dimuliakan, profesi terhormat tetapi masih belum dihormati, profesi yang berharga tetapi masih belum dihargai, dan profesi yang membawa kesejahteraan tetapi masih belum disejahterakan.

Ada hadits qudsi yang perlu direnungkan oleh para penyelenggara dan pemimpin (lembaga swasta maupun negeri, termasuk di bidang pendidikan), yaitu:

> *"Ada tiga golongan manusia yang Aku musuhi di hari kiamat nanti. Pertama, orang yang berjanji atas nama-Ku (bersumpah dengan nama-Ku) tetapi kemudian ia memungkiri janjinya itu. Kedua, orang yang menjual manusia dan memakan hasil jualannya. Ketiga, orang yang mempekerjakan buruh (pegawai/karyawan) yang senantiasa mengeluh minta tambahan gaji, tetapi tiada dipenuhinya." (HR. Bukhari dari Abi Hurairah)*

Hal ini menunjukkan, bahwa Islam menjunjung tinggi dan memperhatikan hak-hak pegawai sehingga sudah sepatutnya kepala madrasah memperhatikan hak dan tanggung jawab para tenaga kependidikannya. Keberhasilan pengelolaan pendidikan pada sebuah madrasah akan

terwujud apabila kepala madrasah memiliki kemampuan untuk menciptakan kondisi yang melibatkan semua unsur pengelola madrasah secara harmonis.

G. Manajemen Kesiswaan

Salah satu tugas sekolah di awal tahun pelajaran baru adalah menata siswa. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan kegiatan yang berhubungan dengan peserta didik (murid), dari awal pendaftaran sampai mereka lulus, tetapi bukan sekedar pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan murid melalui proses pendidikan di madrasah.[11] Pencatatan diperlukan untuk menunjang keberhasilan manajemen kesiswaan, buku presensi murid, buku raport, daftar kenaikan kelas, buku mutasi murid, dan sebagainya. Manajemen kesiswaan dimaksudkan bertujuan mengatur berbagai kegiatan pembelajaran di sekolah berjalan dengan kondusif.

Manajemen kesiswaan ini dimaksudkan agar memberikan pelayanan yang terbaik kepada para siswa sebagai penuntut ilmu yang di junjung tinggi dalam Islam. Hal ini tercermin dari firman-firman Allah dan sabda-sabda Rasulullah, di antaranya:

> *"Bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan, jika kamu tidak mengetahui." (QS. an-Nahl: 43)*

Di surat dan ayat lain dijelaskan bahwa menuntut ilmu itu –hampir- sama kedudukannya dengan berjuang membela agama Allah, yaitu:

---

[11] *Ibid.*, hlm. 46.

"Tidak seharusnya semua mu'min itu berangkat ke medan perang. Mengapa tidak berangkat satu rombongan dari tiap golongan untuk memperdalam ilmu agama agar mereka dapat memberikan peringatan (pelajaran) kepada kaumnya apabila mereka sudah kembali. Mudah-mudahan mereka (kaumnya itu) waspada." (QS. at-Taubah: 122)

Sabda Rasulullah:

"Barang siapa menempuh suatu jalan untuk menuntut ilmu, niscaya Allah menunjukkan jalan ke surga." (HR. Muslim)

"Tuntutlah ilmu sekalipun ke negeri China, karena sesungguhnya menuntut ilmu itu diwajibkan atas tiap orang Islam, dan bahwasanya malaikat itu akan merendahkan sayapnya kepada orang-orang yang menuntut ilmu." (HR. Ibnu Barri)

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, bimbingan dan pembinaan disiplin. Berdasarkan tiga tugas utama tersebut, Sutisna (1985) dalam Mulyasa[12] menjabarkan tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola bidang kesiswaan, yaitu:

1. Kehadiran murid di sekolah dan masalah-masalah bidang kesiswaan yang berhubungan dengan hal studi.
2. Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan pembagian kelas murid dan pembagian program studi.
3. Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar murid.
4. Program supervisi bagi murid yang mempunyai kelainan, seperti mengulang pengajaran (remidi), perbaikan, dan pengajaran luar biasa.

[12] *Ibid.*, hlm. 46.

5. Pengendalian kedisiplinan murid belajar di sekolah.
6. Program bimbingan dan penyuluhan bagi seluruh murid.
7. Program kesehatan dan keamanan murid belajar, terutama ketenangan belajar murid di kelas.
8. Penyesuaian pribadi, sosial, dan emosional murid.

H. Manajemen Keuangan

Keuangan merupakan sumber daya yang secara langsung dapat berpengaruh pada keefektifan dan efisiensi pengelolaan pendidikan yang diselenggarakan oleh masing-masing satuan pendidikan. Kemampuan manajerial kepala sekolah pada keuangan dibutuhkan dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasah. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) menuntut kemampuan sekolah dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) memberi kewenangan pada sekolah untuk menggali dan menggunakan sumber dana sesuai keperluan sekolah. Sumber dana dalam proses pendidikan dapat dikelompokkan menjadi tiga macam yaitu: (1) pemerintah pusat dan/atau pemerintah daerah, (2) orangtua/wali atau peserta didik, dan (3) masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat. Berkaitan dengan penerimaan keuangan dari orangtua/wali murid dan masyarakat, ditegaskan dalam UU Sisdiknas atau UU No. 2 tahun 1989 bahwa kemampuan pemerintah terbatas, dalam pemenuhan kebutuhan dana pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan orangtua/wali murid.

Dalam bidang keuangan ini, sekolah harus berhati-hati dalam mengurus, mengelola, dan menggunakan harta (keuangan) milik bersama atau orang lain karena apabila tidak berhati-hati, akan terjadi kecurangan yang menyebabkan dosa bagi pelakunya. Allah berfirman:

> *"Dan janganlah sebagian kamu memakan harta sebagian yang lain di antaramu dengan jalan yang batil, dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada hakim supaya kamu dapat memakan sebagian dari harta benda orang lain itu dengan (jalan berbuat) dosa, padahal kamu mengetahui." (QS. al-Baqarah: 188)*

Ayat di atas memberikan peringatan bahwa manajemen keuangan harus dikelola oleh orang-orang yang profesional, jujur, amanah, dan bertanggung jawab di dunia dan akhirat. Ada juga sabda Rasulullah yang memberi kabar gembira bagi para pemegang atau pengelolan keuangan (bendahara) yang amanah, yaitu:

> *"Seorang muslim yang menjadi bendahara adalah orang yang dapat dipercaya. Ia melaksanakan tugas yang dilimpahkan dengan sempurna dan senang hati, serta memberikan sesuatu kepada siapa yang diperintahkan, maka ia termasuk salah seorang yang mendapat pahala bersedekah." (HR. Bukhari dan Muslim)*

Keuangan atau pembiayaan mempunyai peran yang penting bagi berlangsungnya kegiatan atau aktivitas di suatu lembaga pendidikan. Memang ia bukan segalanya, tetapi hampir semua kegiatan dilembaga pendidikan memerlukan pembiayaan.

Copyright © 2021 PENERBIT NEM

Ada beberapa saran yang berhubungan dengan masalah keuangan atau pembiayaan pendidikan, yaitu:

1. Tempatkan orang yang bisa menjaga amanah (jujur) pada bagian pemegang dan pengelola keuangan.
2. Rencanakan anggaran dengan akurat, efektif, dan efisien.
3. Cari dan kelola sumber keuangan dari dalam dan dari luar dengan profesional.
4. Gunakan keuangan/pembiayaan dengan efektif dan efisien.
5. Awasi penggunaan keuangan/pembiayaan secara tepat
6. Berilah teguran/peringatan atau sanksi kepada orang yang menyalahgunakan wewenang atau keuangan
7. Terapkan administrasi dan manajemen yang rapi, tertib, dan bertanggung jawab.

I. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Setiap satuan pendidikan tidak dapat melepaskan faktor sarana dan prasarana yang dapat dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, proses belajar, dan mengajar. Manajemen sarana dan prasarana bertujuan dapat menciptakan kondisi yang menyenangkan, baik guru maupun murid, untuk berada di sekolah. Demikian pula tersedianya media pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan materi pelajaran diperlukan manajerial pengelolaan sarana-prasarana pendidikan di satuan pendidikan.

J. Manajemen Pengelolaan Hubungan Masyarakat

Hubungan antara madrasah dan orangtua/wali murid dan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi murid di madrasah. Madrasah dan

Copyright © 2021 PENERBIT NEM

orangtua/wali murid memiliki hubungan yang erat dalam mencapai tujuan madrasah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Gaffar dalam Mulyasa menyatakan, bahwa hubungan madrasah dengan orangtua/wali murid bertujuan antara lain: (1) memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan murid; (2) memperkokoh tujuan dan meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat; dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan madrasah.

Pada konsep Manajemen Berbasis Madrasah (MBM), manajemen hubungan madrasah dengan orangtua wali murid diharapkan berjalan dengan baik. Hubungan yang harmonis membuat masyarakat memiliki tanggung jawab untuk memajukan madrasah. Penciptaan hubungan dan kerja sama akan harmonis apabila masyarakat mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang madrasah. Gambaran yang jelas dapat diinformasikan kepada masyarakat melalui laporan kepada orangtua wali murid, kunjungan ke madrasah, kunjungan ke rumah murid, penjelasan dari staf madrasah, dan laporan tahunan sekolah.

Melalui hubungan yang harmonis diharapkan tercapai tujuan hubungan madrasah dengan masyarakat, yaitu proses pendidikan terlaksana secara produktif, efektif, dan efisien sehingga menghasilkan lulusan yang produktif dan berkulitas. Lulusan yang berkualitas akan terlihat dari penguasaan/kompetensi murid tentang ilmu pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dapat dijadikan bekal ketika terjun di tengah-tengah masyarakat *(outcome)*.

~oOo~

DAFTAR PUSTAKA

Arcaro, Jerome S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Terj. Yosal Iriantara. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Assegaf, Abd. Rachman. 2005. *Politik Pendidikan Nasional*. Yogyakarta: Kurnia Kalam.

Beare, Headley et. al.. 1991. *Creating An Excellent School*. London: Routledge.

Benge, Eugene J. 1994. *Pokok-pokok Manajemen Modern*. Terj. Rochmulyati Hamzah. Jakarta: PT. Pustaka Binawan Pressindo.

Chaeruddin, et. al. 2007. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan.* Jogjakarta: Pilar Media Madrasah Development Center.

Danim, Sudarwan. 2004. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.

Depag RI. 2005. *Desain Pengembangan Madrasah.* Jakarta: MP3A Kemenag RI.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1994. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Jakarta: Pendidikan Network. Diakses melalui http://re-searchengines.com/adharma2.html.

Copyright © 2021 PENERBIT NEM

Direktorat Pembinaan SMP. 2006. *Petunjuk Pelaksanaan Bantuan Mutu Sekolah Potensial*. Jakarta: Depdiknas.

Direktorat Pembinaan SMP. 2006. *Petunjuk Pelaksanaan Bantuan Mutu Sekolah Standar Nasional***.** Jakarta: Depdiknas.

Djogo, Tony et. al. 2003. *Kelembagaan dan Kebijakan dalam Pengembangan Agroforestri*. Bandung: ICRAF.

Dunn, William N.. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Penterjemah Samodra Wibawa dkk. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003.

Friere, Paulo. 1985. *Pendidikan Seumur Kaum Tertindas*. Diterjemah oleh Utomo Dananjaya, dkk. Jakarta: LP3ES.

Heyward, Mark. 2009. Meningkatkan Manajemen dan Tata Pemerintahan di Sekolah Islam dan Madrasah, Proceeding Regional Symposium "*Basic Education in Islamic Schools in Indonesia Bridging The Gap – Vision 2025*". Jakarta: LAPIS.

Imron, Ali. 1996. *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia; Proses, Produk dan Masa Depannya*. Jakarta: Bumi Aksara.

Kartono, Kartini. 1997. *Tinjauan Politik Mengenai Sistem Pendidikan Nasional, Beberapa Kritik dan Sugesti*. Jakarta: Pradnya Paramita.

Kemenag RI dan ADB. 2000. *Pedoman Umum Pengelolaan Madrasah Model*. Jakarta: IAIN Walisongo dan IAIN Sunan Kalijogo.

Kemenag RI. 2003. *Kepemimpinan Madrasah-madrasah*. Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan dan Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan.

Copyright © 2021 PENERBIT NEM

Kemenag RI. 2004. *Sejarah Madrasah Pertumbuhan, Dinamika dan Perkembangannya di Indonesia*. Jakarta: Kemenag RI.

Kemenag RI. 2007. *Perkembangan Madrasah dalam Editorial.* Jakarta: DIRJENPENDIS.

Kuntowijoyo. 2007. *Islam sebagai Ilmu.* Yogyakarta: Tiara Wacana.

Malik, Ghulam Farid. 2000. *Pedoman Manajemen Madrasah.* Yogyakarta: Kemenag RI, BEP dan FKBA Yogyakarta.

Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian tentang Unsur dan Nilai Pendidikan Pesantren.* Jakarta: INIS.

Mastuhu. 2003. *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 2.* Yogyakarta: Safira Insani Press.

Muchtar, Heri Jauhar. 2008. *Fikih Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Muhadjir, Noeng. 1992. *Perencanaan dan Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Rake Sarasin.

Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Musa, Ibrahim. 2000. *Desentralisasi Kurikulum: Kesiapan Guru, Kepala MI dan MTs Kabid Binrua dan Kasi Binruais***.** Jakarta: Kemenag RI.

Nasution, M.N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Kualitas Pelayanan.* Bogor: Ghalia Indonesia.

Nata, Abuddin. 2003. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Isalam di Indonesia.* Bogor: Kencana.

Copyright © 2021 PENERBIT NEM

Pabbadja, Sardin. 2003. *Petunjuk Teknis Institusi Pusat Sumber Belajar Bersama (PSBB) MAN Model Sebagai Penyelenggara Kegiatan Income Generating*. Jakarta: Kemenag RI.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar di Kabupaten/Kota.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2008 Tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah.

Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Sagala, Syaiful. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah & Masyarakat*. Jakarta: Nimas Multima.

Sagala, Syaiful. 2005. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.

Sallis, Edward. 2006. *Total Quality Management in Education*. Terj. A. Ali Riyadi dan Fahrurozi. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ircisad.

Sidi, Indra Djati. 1999. *Menuju Masyarakat Belajar*. Jakarta: Logos.

Soedarmo, Soewarso Hardjo. 2004. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.

Soekartawi, M.S. dkk. 1995. *Meningkatkan Rancangan Intruksional*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Copyright © 2021 PENERBIT NEM

Soetopo. 1999. *Kebijaksanaan Publik dan Implementasi*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara RI.

Suardi, Rudi. 2001. *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000, Penerapan untuk Mencapai TQM.* Jakarta: Penerbit PPM.

Subarsono, AG. 2005. *Analisis Kebijakan Publik, Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sudrajat, Hari. 2005. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)***.** Bandung: Cipta Cekar Grafika.

Sufyarma. 2004 *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*. Cetakan ke-2. Bandung: Alfabeta.

Suharto, Edi. 2005. *Analisis Kebijakan Publik.* Bandung: Alfabeta.

Sumardi, Mulyanto. Didin Syafrudin. 2001. *Petunjuk Pelaksanaan PSBB*. Jakarta: Kemenag RI.

Suraji, Imam dkk. 2003. *Laporan Penelitian Efektifitas Penyelenggaraan Madrasah Model*. Jakarta: Depag RI Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan.

Ta'rifin, Ahmad. 2002. *Pergeseran Relasi Kiai-Santri.* Majalah Pesantren, Proyek Peningkatan Pondok Pesantren Kemenag RI dan Lakpesdam NU, edisi IV.

Tampubolon, Daulat P. 2001. *Perguruan Tinggi Bermutu.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Tilaar, H.A.R. 1998. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional*. Magelang: Penerbit Tera Indonesia.

Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan UPI. 2005. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan UPI Bandung.

Copyright © 2021 PENERBIT NEM

Tim Konsultan. 2003. *Konsep Uji Coba Komponen Baku, Standar Indikator, Sistem Penilaian dan Pemantauan Kinerja PSBB***.** Jakarta: Kemenag RI,.

Tim Penulis. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu berbasis Sekolah. Buku I Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Dikdasmen Nasional.

Tim Penyusun. 2000. *Pedoman Umum Pengelolaan MAN Model.* Jakarta: Kemenag RI dan DMAP.

Tim Penyusun. 2003. *Kepemimpinan Madrasah Mandiri***.** Jakarta: Puslitbang Penidikan Agama dan Keagamaan dan Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan.

Tim Penyusun. 2004. *Strategi Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi di Madrasah*. Jakarta: Kemenag RI.

Tim Redaksi Fokus Media. 2005. *Himpunan Peraturan Perundangan Standar Nasional Pendidikan*. Bandung: Fokusmedia.

Tim. 2002. *Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 053/U/2001* tentang Penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan Bidang Pendidikan dasar dan Menengah. Ttt: Dharma Bakti.

Tjiptono, Fandy. Anastasia Diana. 1995. *Total Quality Management***.** Yogyakarta: Andi Offset.

Umaedi. 1999. *Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Sekolah.* PMPBS.

Umam, Saiful. Arif Subhan. 2002. *Bekerja Bersama Madrasah Membangun Model di Indonesia*. Jakarta; Kemenag RI, BEP dan INSEP.

Umiarso. Imam Gojali. 2010. *Manajemen mutu Sekolah.* Jogjakarta: IRCiSoD.

UU RI No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Jakarta: Sinar Grafika, 2006.

~oOo~

Copyright © 2021
PENERBIT NEM

TENTANG PENULIS

M. Sugeng Sholehuddin kelahiran Jakarta 12 Januari 1973. Merupakan anak dari pasangan Rd Sumarno dan Suhaemi. Bapak dari lima orang anak ini menyelesaikan pendidikan dasar di SD Penggung 2 Cirebon pada tahun 1985. Melanjutkan studinya di MTsN Cirebon 1, lulus pada tahun 1988. Kemudian menempuh pendidikan di MAN Cirebon 2, lulus pada tahun 1991. Penulis melanjutkan pendidikannya pada jenjang S1 di STAI Cirebon melalui beasiswa Supersemar dan lulus pada tahun 1995 dengan predikat wisudawan berprestasi. Beasiswa Pascasarjana membawanya menyelesaikan studi S2 di IAIN Sunan Kalijaga pada tahun 1999. Kemudian pada tahun 2013 penulis menyelesaikan pendidikan S3 di UIN Sunan Kalijaga.

Karir yang pernah dijalani dimulai dari menjadi Guru MI Darut Tauhid Cirebon, kemudian menjadi Guru MTs Al-Hidayah Guppi Cirebon. Karir sebagai Dosen dimulai dari kampus yang membesarkannya yaitu STAI Cirebon, di sana penulis diangkat sebagai Dosen Luar Biasa. Kemudian berlanjut menjadi Dosen Program S2 Universitas At-Thahiriyah Jakarta dan menjadi Editor Jurnal Penelitian P3M STAIN Pekalongan dan Forum Tarbiyah Jurnal Pendidikan Islam. Pada tahun 2000 penulis resmi menjadi Dosen Tetap STAIN Pekalongan dan menjadi Narasumber Bidang Psikologi Perkembangan se-Eks Karesidenan Pekalongan. Perjalanan karir penulis terus berlanjut di STAIN Pekalongan, pada tahun 2006 menjadi Sekretaris Jurusan Tarbiyah dan tahun 2009 sebagai Pjs Ketua Jurusan Tarbiyah. Menjadi anggota senat STAIN Pekalongan pernah penulis jalani pada tahun 2006 hingga 2010. Pada tahun 2010 sampai dengan 2014 menjadi Sekretaris Jurusan Tarbiyah STAIN Pekalongan. Tahun 2015 sampai dengan 2016 penulis diangkat sebagai Ketua Jurusan Tarbiyah STAIN Pekalongan. Seiring perubahan STAIN Pekalongan menjadi IAIN Pekalongan pada tahun 2016 penulis pun menjadi Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Pekalongan hingga saat ini.

Beberapa prestasi yang pernah diraih oleh penulis antara lain ialah Juara pertama lomba cerdas tangkas P 4 tingkat Kabupaten Cirebon tahun 1992, Juara kedua lomba cerdas tangkas P 4 tingkat Provinsi Jawa Barat tahun 1993, Beasiswa PMDK memasuki IAIN Sunan Gunung Jati Bandung, Beasiswa Supersemar di STAI Cirebon, Wisudawan Berprestasi Angkatan ke-IV STAI Cirebon tahun 1995, Beasiswa Pascasarjana Universitas Islam Negeri Yogyakarta pada program Magister dan Doktor tahun 1997 sampai 2002, serta Bintang Satya Lencana Pengabdian 10 tahun sebagai ASN 2010. Sedangkan pengalaman penulis dalam organisasi antara lain sebagai Ketua Pramuka MAN 2 Cirebon 1989–1990, Ketua OSIS MAN 2 Cirebon tahun 1989-1990, Wakil Ketua PMII Kabupaten Cirebon 1991–1993 dan Wakil Ketua Senat Mahasiswa STAI Cirebon 1991–1993.

Sebagai seorang akademisi dan peneliti, penulis telah melahirkan berbagai karya serta mengikuti beberapa penelitian. Karya dalam bentuk buku yang pernah dibuat ialah: (1) Ensiklopedi Tokoh Pendidikan Islam (Editor), (Gama Media Yogyakarta dan STAIN Press Pekalongan, 2005); (2) Psikologi Perkembangan dalam Perspektif Pengantar, (Penerbit Gama Media Yogyakarta dan STAIN Press Pekalongan, 2008); (3) Pendidikan Islam dalam Lintasan Sejarah dan Filsafat (diktat); (4) Studi Tokoh Pendidikan dan Kawasan Islam (diktat); (5) Teknologi Pendidikan (diktat); (6) Pembelajaran Konsep Abstrak Materi PAI pada Anak Tunarungu di Lingkungan Keluarga (Pekalongan; Duta Media Utama, 2016); (7) Pengelolaan Kinerja Dosen dan Budaya Akademik (Pekalongan; NEM, 2018); (8) Angka Partisipasi Kuliah Masyarakat Jawa Tengah terhadap PTKIN Tahun 2015-2017 (Pekalongan; NEM, 2019).

Karya dalam bentuk makalah yang pernah dilahirkan oleh penulis ialah: (1) Ilmu *Qiro'at*; (2) Latar Belakang Runtuhnya Dinasti Ayyubiyah 1171-1250 M; (3) Konsep Insan Kamil Al-Jalili; Studi Sejarah Lahirnya Pemikiran Al-Jalili; (4) Fazlur Rahman tentang Pemikiran Hukum Islam; Suatu Kajian Eksploratif; (5) Perspektif Filsafat Pendidikan Islam tentang Ilmu; (6) Nilai-nilai Pendidikan Islam dalam Surat Al-Baqoroh (*Review Tesis*); (7) Mobilisasi Pedagang Nasi "Sego Jamblang" di Kota Gunung Sari Kodya Cirebon; (8) Filsafat Ilmu; Relevansinya bagi Seorang Dosen dalam Melaksanakan Tugas; (9) *Fungtional and Conflict Theories of Education* (*Book Report*); (10) Fazlur Rahman: *Muslim Intelectual (Review Journal The Mosleem Word)*; (11) *How Effective is Schooling (Book Report)*; (12) Penelitian Kebijakan Pemberdayaan Madrasah Ibtidaiyah dalam Menghadapi Pendidikan Dunia Modern; (13) Proseding Seminar Nasional,

Mengembalikan Ruh Pemberdayaan Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah (Pekalongan; Duta Media Utama, 2015); (14) Jurnal Alsinatuna Jurusan PBA IAIN Pekalongan 2015, *Dirosatun fi Barnamaj Litamkini Liqosmi Taklimi Lughotul Arobiyyati Kulliyati Tarbiyati Jaamiati Alislamiyati Hukumiyyati Bimadinati Bipekalongan 2015-2019*.

Berbagai penelitian yang pernah diikuti oleh penulis yaitu: (1) Gagasan dan Praktek Pendidikan Islam KH. Hasyim Asy'ari dan KH. Ahmad Dahlan tahun 1999; (2) Respon Siswa Madrasah Aliyah terhadap STAIN Pekalongan 2001; (3) Peran Kyai dalam Membangun Kesadaran Gender di Kota Pekalongan tahun 2002; (4) Madrasah Aliyah sebagai Stakeholders STAIN Pekalongan tahun 2002; (5) Efektifitas Penyelenggaran Madrasah Model tahun 2003; (6) Profil Intelektual Muslim Masa Orde Baru tahun 2004; (7) Agama dan Hak-hak Reproduksi Perempuan di Majelis Taklim Kota Pekalongan tahun 2005; (8) Implementasi Standar Pelayanan Minimal (SPM) bagi Pengembangan Mutu Madrasah di Kota Pekalongan 2006; (9) Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah di Kota Pekalongan (Analisis Keterlibatan Guru dan Komite Madrasah) tahun 2011; (10) Persepsi Alumni Jurusan Tarbiyah terhadap Ekistensi STAIN Pekalongan sebagai Lembaga Pendidikan Tenaga Keguruan (studi survey di Eks-Karesidenan Pekalongan) 2012; (11) Kinerja Pengawas Pendidikan Agama Islam dalam Pengembangan Kompetensi Paedagogis Guru Madrasah Ibtidaiyah (Kasus Kota Pekalongan) tahun 2013; (12) Pemberdayaan Mutu Pendidikan Madrasah (studi di MSI 01 Kauman dan MSI 10 Kramatsari Kota Pekalongan) 2014; (13) Implementasi Pemahaman Konsep Abstrak pada Materi Pembelajaran PAI bagi Peserta Didik Tunarungu di Kota Pekalongan Studi atas Eksistensi Siswa Tunarungu dalam Lingkungan Keluarga, 2015; (14) Pengelolaan Kinerja Dosen dalam Membangun Budaya Akademik di Program Studi Pendidikan Agama Islam dan Pendidikan Bahasa Arab Jurusan Tarbiyah STAIN Pekalongan 2016; (15) Struktur Sosial dan Prestasi Akademik Generasi Millennial di PTKIN Jawa Tengah 2017.

Penulis mengharapkan adanya saran dan masukan yang bersifat membangun dari para pembaca melalui nomor handphone m.sugeng.s@iainpekalongan.ac.id. Saran dan masukan dari pembaca merupakan modal yang berharga bagi penulis untuk perbaikan karya di waktu-waktu yang akan datang. Terima kasih dan semoga bermanfaat. ###

PENGURUS CABANG

Nahdlatul Ulama

KABUPATEN PEKALONGAN

PROVINSI JAWA TENGAH

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

K.H. ABDURRAHMAN WAHID

PEKALONGAN – INDONESIA

https://uingusdur.ac.id/

Konsep Kebijakan Mutu Pendidikan

dalam Pengelolaan MTsN Model

Madrasah saat ini menjadi salah satu pilihan favorit masyarakat sebagai tempat belajar putra-putrinya. Hal ini tidak terlepas dari upaya yang dilakukan oleh Kementerian Agama RI, salah satunya adalah membangun Madrasah Model dengan berbagai keunggulan. Program unggulan dirancang mulai dari input, proses dan output. Berbagai komponen dan unsur saling terkait dan bersinergi guna mewujudkan lulusan Madrasah Model yang kompeten dan unggul dalam berbagai bidang keilmuan. Buku yang ditulis oleh Dekan Fakultas Tarbiyah IAIN Pekalongan ini mengkaji Kebijakan Mutu Pendidikan dalam Pengelolaan MTsN Model. Analisis terhadap manajemen mutu yang diterapkan dalam Madrasah Model dijelaskan secara rinci dan sistematis. Penulis buku ini juga melakukan analisis dengan mengintegrasikan antara ilmu manajemen mutu dengan nilai-nilai Islam, sehingga terwujud integrasi keilmuan dan keislaman.

Dr. Sururin, M.Ag.
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Hadirnya Madrasah Model menjadi jawaban atas adanya kebutuhan masyarakat terhadap Madrasah yang berkualitas. Selama ini Madrasah masih sering dianggap sebagai *second class* dalam sistem pendidikan. Buku ini memberi perspektif baru tentang sistem pengelolaan madrasah yang ideal berbasis pada *Quality Manajement* yang implementatif. Penulis berhasil menarasikan teori yang rumit dengan bahasa yang sederhana dan mudah dibaca. Buku ini penting untuk dibaca oleh para pemangku kebijakan pendidikan, praktisi pendidikan, peneliti, mahasiswa, dan masyarakat umum. Saya menyambut baik atas terbitnya buku ini, semoga memberikan kontribusi penting bagi peningkatan mutu Madrasah di Indonesia.

Prof. Dr. Aan Hasan, M.Ed.
Guru Besar Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Gunung Djati Bandung

Buku tentang Konsep Kebijakan Mutu Pendidikan dalam Pengelolaan MTsN Model yang ditulis oleh M. Sugeng Sholehuddin merupakan tulisan yang sangat komprehensif dan klir dalam menggambarkan beberapa keunggulan yang dimiliki oleh MTsN Model, khususnya dalam penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBS). Dengan hadirnya buku ini maka stereotip tentang Madrasah sebagai lembaga pendidikan "kelas dua" menjadi terbantahkan.

Prof. Dr. Sri Sumarni
Guru Besar Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Buku yang ada di tangan pembaca ini mengeksplorasi sejauh mana pengembangan mutu dan *Quality Management* pendidikan madrasah model. Dengan demikian buku ini tepat dibaca bagi kepala madrasah, guru, dan siapapun yang mendambakan madrasah model agar bisa lebih berkualitas, maka saya selaku Guru Besar Pendidikan Islam IAIN Salatiga menyambut senang hati atas terbitnya buku yang ditulis oleh Dr. H. M. Sugeng Sholehuddin, M.Ag sebagai dosen dan Dekan FTIK IAIN Pekalongan. Selamat Membaca!

Prof. Dr. Mansur, M.Ag.
Guru Besar Pendidikan Islam IAIN Salatiga

Buku ini cocok sebagai sumber rujukan karena di dalamnya banyak terdapat informasi yang berkaitan dengan masalah kebijakan publikasi dalam pendidikan, identifikasi masalah filosofi lahirnya madrasah model, formula kebijakan Kemenag RI dalam pengelolaan MTs, serta kinerja dan pengembangan mutu pendidikan formal MTs. Buku ini meluruskan atau membenarkan masalah dan asumsi yang ada di khalayak umum mengenai madrasah model. Deskripsi materi dalam buku ini dibuat secara terperinci sehingga mudah untuk dipahami oleh semua pihak. Terdapat tabel dan skema untuk mengklarifikasikan materi tertentu sehingga memperjelas pembaca. Hubungan antarparagraf saling berkaitan. Buku ini bagus dan layak dikonsumsi oleh mahasiswa, praktisi pendidikan, serta siswa di seluruh Indonesia.

Prof. Dr. Hj. Binti Maunah, M. Pd.I
Guru Besar UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

ISBN 978-623-6906-80-4

PENERBIT NEM
Jl. Raya Wangandowo (Depan SMPN 2 Bojong), Pekalongan, Jawa Tengah, 51156
www.penerbitnem.online nasyaexpanding@gmail.com Penerbit NEM 0853 2521 7257